



# O Romance Organizacional na Primeira e na Segunda Pessoa do Plural

Nazaré Amaral

Felgueiras Pinto

Orientação: Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso

27 dezembro, 2012

Dissertação de Mestrado em Economia e  
Gestão de Recursos Humanos

## **Agradecimentos**

Esta dissertação é em primeiro lugar dedicada à minha filha Maria. Menina companheira, de personalidade desde cedo vincada, sempre decidida fez questão de não me largar do ventre já depois do tempo, não descansando enquanto não conseguiu partilhar comigo a cadeira das primeiras aulas do mestrado. Generosa na partilha do tempo, fez do seu o meu, e agora findada esta jornada, finalmente, vai ser tempo do nosso tempo. Comer, chorar e sorrir... há dois anos atrás era esta a forma de chamar a minha atenção. O seu entendimento ainda não lhe permite cobrar-me o tempo que lhe foi pedido emprestado, mas hoje já é capaz verbalizar as suas exigências de dedo apontado... O tempo passa. Espero que amanhã perceba a importância que tudo isto teve para mim, na busca do meu caminho, porque quando o tempo dela chegar, lá estarei a torcer por ela.

É também dedicada ao Nuno: marido, namorado, companheiro e amigo. O norte da minha vida, que mesmo debaixo de ventos a não soprar de feição, foi sempre capaz de me fazer ver um caminho alternativo. Exemplar no apoio e incentivo, na busca pelo rigor, na orientação para objetivos e determinação. Foi quem me manteve o foco, quem mais de mim exigiu, quem me deu “o abanão” e me fez ver que nesta vida não existem “calimeros”, mártires ou castigados: existem apenas obstáculos, que só está ao nível alguns conseguir superá-los. E era esta a força que eu precisava para seguir em frente. Espero que juntos sejamos ainda mais.

Para os meus pais Domingos e Bina, e para a minha irmã Ana, vai o meu amor e admiração. Por serem o meu porto seguro, onde sei que me esperam sempre dois braços abertos onde me atraco para rir, chorar ou simplesmente estar. Por acreditarem em mim. Por terem feito de mim quem sou, com valores e convicções inabaláveis. Por todo o apoio e suporte, quando a noite já ia longa depois das aulas, e ainda assim me esperava um prato quente reconfortante, e uma bebé primorosamente cuidada como se de um filho tratasse. Sem vocês, nada disto seria possível.

Para o professor Carlos Cabral-Cardoso, à parte da sua enorme sapiência, indiscutível experiência académica, total disponibilidade e dedicação, dos ensinamentos constantes em todo o processo de orientação científica desta dissertação ... um

agradecimento especial pela pessoa que é, pelo incentivo, pelas palavras, e pela força dada no momento certo, há hora exata. Foi um privilégio ter sido sua orientanda.

A todos os meus amigos e familiares sempre disponíveis para ajudar, com palavras de incentivo e de “acreditar” que não esqueço, revelaram-se incansáveis no apoio, irrepreensíveis na motivação, e compreensivos por aceitarem as minhas constantes ausências.

Por fim mas não menos importante, dedico este trabalho à organização X e a todos os seus elementos, que de uma forma direta ou indireta me ajudaram a concretizar este trabalho com palavras de apoio e incentivo, com todo o interesse e curiosidade demonstrados pelo projeto. Um agradecimento muito especial aos que aceitaram participar neste estudo, por me terem permitido entrar na vossa intimidade, e partilharem as vossas perspetivas e histórias, que se revelaram experiências de vida muito enriquecedoras e marcantes.

## Resumo

O ponto de partida deste projeto baseou-se no interesse em examinar as práticas de gestão que levantam questões de privacidade em contexto de trabalho em Portugal, com particular enfoque nas que envolvem afetos, sentimentos e emoções. Para regular o comportamento dos indivíduos em contexto de trabalho, são por um lado utilizados vários tipos de tecnologias, e por outro lado, são aplicadas práticas específicas de gestão. Ambas as situações podem ser igualmente intrusivas da privacidade do indivíduo, sendo que a questão se complexifica quando esta regulamentação extravasa o contexto de trabalho, e passa a regular também a natureza das interações que estabelecem entre os trabalhadores, os seus tempos livres, tudo isto em nome da produtividade e da eficiência económica (Cabral-Cardoso, 2004).

O lugar que o romance ocupa nas organizações parece ser normalmente visto como irracional, uma força biológica que deve ser controlada, e canalizada para o lucro da organização e para o sucesso dos indivíduos. Mas serão os romances incontornáveis nas organizações? Aparentemente sim, já que as organizações são constituídas por pessoas que se interagem entre si, e que desenvolvem afetos e paixões. Este estudo, de natureza percetiva e exploratória, tem por objetivo compreender como os colaboradores envolvidos em relações que cabem dentro do conceito de romance organizacional lidam com um relacionamento que é simultaneamente afetivo e profissional, e como os colegas, as chefias e a organização “gerem” este tipo de relacionamentos, e que políticas definem com esse intuito. Utilizando entrevistas semi-estruturadas a uma dezena de indivíduos de uma mesma organização, este estudo permitiu concluir que as organizações não devem subestimar um tema que tem impactos diretos na satisfação e comprometimento dos seus colaboradores, logo nos seus próprios resultados económicos, devendo para tal refletir acerca das políticas que detêm para legislar o romance organizacional, e eventualmente identificar medidas que podem ser implementadas, modificadas, ou simplesmente eliminadas.

Para os decisores da organização, a falta de regulamentação escrita acerca do romance organizacional se por um lado permite a análise caso a caso que é premente para a gestão de situações mais complexas, por outro lado, denota as dúvidas da própria empresa em não saber bem como regular a matéria, e algum pudor em se envolver. Os

gestores preferem ter regras escritas para conseguirem ter coerência de atuação, mas a organização apesar de suspeitar desta posição, não o faz porque quer que os decisores arrisquem de uma forma calculada neste processo de tomada de decisão, margem de atuação que perderiam ao quadrar mais o tema.

Este estudo é também um alerta para as organizações que possuem ainda um elevado grau de descentralização no processo de tomada de decisão, pois as consequências do romance organizacional em organizações com estas características nem sempre são percebidas pelos colaboradores como medidas justas e equitativas, nem que garantem o seu direito à privacidade e às suas vidas pessoais.

O estudo permitiu ainda concluir que para além da importância dos dirigentes das empresas e gestores de recursos humanos conhecerem as percepções dos colaboradores acerca do tema, é essencial que os próprios colaboradores estejam efetivamente informados acerca das políticas da organização nesta matéria e as possíveis consequências dos relacionamentos que estabelecem, evitando-se equívocos, sentimentos de injustiça, revolta, e desmotivação no trabalho.

## ***Abstract***

The starting point of this project was based on the interest in examining management practices that raise privacy issues in the workplace in Portugal, with a particular focus on affections, feelings and emotions. To regulate the behavior of individuals in the workplace various types of technologies or, specific management practices are commonly used. Both situations can be intrusive, and this issue is more complex when this regulation goes beyond the work context, also regulating the nature of the interactions established between workers, and their leisure time, all in name of productivity and economic efficiency (Cabral-Cardoso, 2004).

The romance that takes place in the workplace, or workplace romance, is usually seen as irrational and as a biological force that must be controlled and channeled for profit organization and success of individuals. However it is necessary to ask if workplace romances unavoidable in organizations. Apparently yes, since organizations are made up of people who interact with each other and whose interactions can develop affections and passions. This insightful and exploratory study aims to understand how employees involved in relationships that fit within the concept of workplace romance deal with a relationship that is both emotional and professional, and how do colleagues, supervisors and the organization manage such relationships, and define policies to this end. Using semi-structured interviews with a dozen individuals from the same organization, this study allowed to conclude that organizations should not underestimate this subject which has direct impacts on the satisfaction and commitment of its employees, immediately on their own economic performance, and to this end reflect about policies that they hold to legislate the workplace romance, and eventually identify measures that can be implemented, modified, or simply eliminated.

For the organization decision makers, the lack of regulation about workplace romance on one hand, allows analysis of case-to-case according to its urgency, on the other hand, denotes the lack of ability of a company to regulate this matter and also some embarrassment in getting involved in such issues. Managers usually prefer written rules to achieve performance consistency. However, despite the organizations knowledge on such opinion, actions are usually not undertaken since it is preferred that the decision makers risk in a calculated way the assessment, a margin that would be lost if regulation of such matters became real.

This study is also a warning for those organizations that still have a high degree of decentralization in decision-making process. The consequences of workplace romance in organizations with these characteristics are not always perceived by employees as fair and equitable measures, nor guarantee their right to privacy and their personal lives.

The study also allowed to conclude that besides the importance of the business leaders and human resource managers to know the perceptions of employees about the issue, it is also essential that the employees themselves are effectively informed about the organization's policies and the possible consequences of relationships, avoiding misunderstandings, injustice feelings, anger, discouragement and at work.

***"In A Different Light"***

*Every morning I watch you  
Walk into the office  
In your business suit  
And matching shoes  
With your hair pulled up neatly  
You tug at your glasses  
And you sit down  
Just three desks down  
And I watch you in the florescent glare  
And my mind drifts away somewhere  
And I see*

*You  
In a different light  
Your hair falling down  
With love in your eyes  
In my mind  
You're a beautiful sight  
I see you in a different light  
Just the way I saw you last night*

*There's girls at the office  
The guys always notice  
When they walk by  
But you're not the type  
They don't know what I know  
Or something's just don't show  
Through tailored tweats  
And baby that's fine with me  
Let them all think what they want to  
As for me when I look at you  
I see*

*You  
In a different light  
Your hair falling down  
With love in your eyes  
In my mind  
You're a beautiful sight  
I see you in a different light  
Just the way I saw you last night*

***Doug Stone***



## Índice Geral

Agradecimentos.....	i
Resumo .....	iii
<i>Abstract</i> .....	v
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Pertinência e motivação da investigação .....	1
1.2. Trabalhos já realizados .....	4
CAPÍTULO 2 – O ROMANCE ORGANIZACIONAL NA LITERATURA.....	7
2.1. O que é o romance organizacional .....	7
2.2. Estudos sobre o romance organizacional.....	10
2.2.1. Literatura não académica .....	12
2.3. As regras do romance organizacional.....	13
2.3.1. Políticas de Fraternização .....	14
2.3.2. Políticas rígidas restritivas .....	17
2.3.3. Políticas suaves.....	18
2.3.4. Sem qualquer política formal .....	21
2.4. O romance hierárquico.....	21
2.5. Consequências do romance organizacional na organização .....	24
2.6. Conflitos de interesses – só no romance organizacional?.....	27
2.7. Fatores inerentes à organização que favorecem o romance organizacional .....	28
2.8. Limites de atuação .....	29
CAPÍTULO 3 – QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA .....	32
3.1. Questões de investigação .....	32
3.2. Recolha de dados .....	33
3.3. Procedimentos .....	36
3.4. Entrevistados .....	42
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DO ESTUDO .....	45
4.1. A relevância do tema para a organização.....	45
4.2. Regras percebidas da organização, em relação ao romance organizacional.....	47
4.2.1. A formalização das políticas sobre o romance organizacional .....	52
4.2.2. As exceções das regras da organização, das lojas, e das secções.....	58

4.3.	A comunicação à organização .....	65
4.3.1.	Relacionamentos omissos .....	72
4.3.2.	Benefícios para os colaboradores .....	80
4.3.3.	O papel do responsável de recursos humanos .....	83
4.4.	A separação de lojas .....	86
4.4.1.	Em função da facilidade de colocação .....	92
4.4.2.	Em função do nível de responsabilidades .....	93
4.4.3.	Salvaguarda profissional e pessoal dos colaboradores envolvidos .....	94
4.4.4.	Em função das características das pessoas envolvidas e dos decisores .....	95
4.4.5.	Em função do género .....	96
4.5.	Outros tipos de relacionamentos interpessoais .....	101
4.5.1.	A socialização .....	102
4.5.2.	As “parcerias” .....	106
4.5.3.	As amizades .....	109
4.5.4.	As redes sociais .....	114
4.5.5.	Familiares .....	116
4.5.6.	Para todos os tipos de relacionamentos interpessoais, os mesmos riscos? ..	117
4.6.	Romances hierárquicos: preocupações acrescidas? .....	119
4.6.1.	Trabalhar na mesma loja .....	119
4.6.2.	Impactos nos diretamente envolvidos, nas equipas e nos colegas .....	122
4.7.	Conciliação da vida profissional e da vida pessoal para cada um dos elementos do casal .....	127
4.7.1.	O direito à privacidade .....	136
4.7.2.	Tudo o que se passa na organização é vida profissional? .....	139
4.7.3.	Relação de confiança com a organização .....	143
	<b>CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES .....</b>	<b>147</b>
5.1.	Discussão de resultados .....	147
5.2.	Contribuições do estudo .....	161
5.3.	Limitações do estudo e pistas futuras .....	162
5.4.	Conclusões .....	164
5.5.	Referências Bibliográficas .....	165
	Anexo I - Instrumento de recolha de dados .....	169

Anexo II - Procedimento de administração do estudo .....	172
Anexo III - Quadros e Figuras de resultados não incluídos no texto .....	173
Anexo IV - Exemplos de políticas do romance organizacional.....	181

### **Índice de Figuras**

Figura 1 - Teoria triangular do amor (Sternberg, 1997).....	8
---	---

### **Índice de Quadros**

Tabela 3 - Motivos para que ocorra um romance hierárquico, na perspetiva do chefe de equipa e dos colaboradores (Jones, 1999, p. 1067).....	20
Tabela 1 - Colaboradores da organização X que mantêm romances organizacionais formais .....	37
Tabela 2 – Local de trabalho dos colaboradores envolvidos num romance organizacional .....	121

## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1. Pertinência e motivação da investigação**

Ainda num passado longínquo, as áreas do comportamento organizacional sempre me apaixonaram para a elaboração da minha dissertação de mestrado. Mesmo desconhecendo informação empírica acerca do romance organizacional, este sempre foi um tema que me intrigou e me suscitou uma enorme curiosidade. Na mesa do refeitório e nas “conversas de corredor”, é um lugar-comum nas organizações ouvirem-se “as últimas” acerca do envolvimento de duas chefias que trabalham no mesmo local, e que acabaram por ser “separados” para duas lojas distintas; chefes de departamento casadas com diretores; colaboradores de base casados com chefias... o aparente denominador comum da equação: sempre que as organizações têm delegações geograficamente distribuídas pelo país, são desconhecidos os casos de casais que trabalham no mesmo local. Pura coincidência? Fui olhando à minha volta, e constatando que são inúmeras as pessoas que conheço, que formam casais dentro das organizações. Ainda com algumas (muitas) dúvidas se este seria um tema “digno” de investigação, apercebi-me que a “sexualidade nas organizações” fazia parte do conteúdo programático da disciplina de Ética e Responsabilidade Social na Gestão, sendo portanto uma temática investigada na literatura.

De entre os quatro temas da minha eleição apresentados ao diretor de recursos humanos da organização X, a escolha recaiu sobre o romance organizacional: do lado da organização pela representatividade dos números e pelo interesse demonstrado na compreensão do fenómeno, e do meu lado, pelo interesse no tema e a possibilidade de poder contribuir para o desenvolvimento da organização com a minha dissertação de mestrado. Foi quando o diretor de recursos humanos me informou que 9% dos seus colaboradores têm entre si relações amorosas, assumidas perante a empresa (independentemente do estado civil), o que representa muitas pessoas num universo de quase 9000 colaboradores.

A escolha recaiu pela organização X como fonte de entrevistados para este estudo, pela minha proximidade e facilidade de acesso à informação, pela forte expressão dos romances organizacionais formais, e pelo interesse e apoio demonstrado por parte da direção. No entanto, se por um lado estes fatores representam vantagens para a

investigação, simultaneamente podem imprimir um grande cunho de subjetividade: a minha proximidade com a organização e com alguns dos indivíduos que nela trabalham, poderá ser um fator influenciador das respostas, ainda mais numa pesquisa de natureza exploratória, que por definição tem um elevado grau de subjetividade associado. Juntando à equação a variável “sensibilidade inerente ao tema”, só será possível chegar a resultados fiáveis se tiver continuamente consciência desta subjetividade, principalmente na recolha de dados. Para tal foi desenvolvido um guião de entrevista, uma ferramenta que foi seguida rigorosamente no decorrer das entrevistas, e que foi determinante para servir de fio condutor e evitar dispersões, e permitiu injetar objetividade ao tema.

A organização X faz parte de um grupo multinacional de grande dimensão, presente em mais de dez países em todo o mundo, em dois continentes, e com total de colaboradores em todo o mundo que ronda os 263000. É uma empresa de origem familiar, que desenvolve a sua atividade em quatro áreas de negócio - hipermercados, supermercados, imobiliário e banca - e cujos projetos de investimentos prioritários se centram em áreas de desenvolvimento como a Europa Ocidental, Central e Oriental, e na Ásia. Em Portugal tem cerca de 30 lojas de retalho.

Considereei que o facto de potencialmente cerca de 800 pessoas da mesma organização terem relacionamentos amorosos com colegas, constituía por si só um dado pertinente para a compreensão do fenómeno. Tradicionalmente, a investigação efetuada na área da gestão e do comportamento organizacional pouca atenção dedicou ao romance organizacional. Sabe-se no entanto que namoros, “amizades coloridas”, casamentos e relações sexuais nas organizações só começaram a ser tema de investigação recentemente, apesar dos inúmeros escândalos sexuais desde sempre noticiados pelos media. Se até há relativamente pouco tempo a natureza das relações amorosas eram estáveis e simples de definir, os dias de hoje trazem-nos novos desafios enquanto gestores de recursos humanos, nomeadamente nas fronteiras de intervenção, com limites cada vez mais permeáveis na reserva da vida privada (onde se insere o romance organizacional).

Aquando da apresentação da primeira proposta do projeto de dissertação, tinha a certeza do grande tema que gostaria de explorar – o romance organizacional - mas tinha ainda algumas dúvidas na forma como circunscrever as temáticas centrais a explorar, já

que as possibilidades revelavam-se imensas. Se por um lado parecia interessante seguir o caminho dos limites das fronteiras da gestão de recursos humanos, por outro lado, dar-lhe o protagonismo central do título parecia uma redundância já que, numa dissertação de mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, uma questão incontornavelmente leva à outra. Assim, aquando da entrega da segunda proposta do projeto de dissertação, decidi que esta temática da conciliação da vida profissional e pessoal dos colaboradores continuaria a ser parte integrante da minha análise, faria aliás parte das questões de investigação, mas cedendo o lugar do título à perceção dos indivíduos que experienciam esta problemática nas organizações: aos diretamente envolvidos no romance organizacional (representados pela primeira pessoa do singular), e aos colegas que direta ou indiretamente acabam por sentir os seus impactos (representados pela segunda pessoa do plural). O contexto de análise do problema no que respeita à recolha de informação centrou-se em dois grandes critérios, que se subdividiram noutros níveis de análise:

1. Os indivíduos que direta ou indiretamente estão implicados nos romances organizacionais:
  - a) Os casais que fazem parte da “base de dados” da organização (casais formais);
  - b) Os casais que não fazem parte da “base de dados” da organização, mas que através do fluxo de informação informal, se sabe que também constituem romances organizacionais (casais informais);
  - c) Os colegas de trabalho que trabalham direta ou indiretamente com indivíduos que mantêm “relacionamentos amorosos” dentro da organização.
2. A posição que ocupam na estrutura da organização:
  - a) “Romances hierárquicos” – quando um dos elementos do casal ocupa uma posição hierárquica superior dentro da organização.
  - b) Colaboradores com relacionamentos amorosos pertencentes a departamentos potencialmente conflitantes entre si tendo em conta os interesses da organização.

Apesar da investigação nesta área ser muito escassa em Portugal, e da esmagadora maioria dos artigos científicos publicados ilustrarem casos mediáticos em grandes

multinacionais tais como a Wal-Mart, a British Petroleum, e o Lidl (Boyd, 2010), os romances organizacionais em Portugal parecem também ocorrer nas grandes organizações (a organização alvo de estudo, é prova disso), e com igual impacto mediático. Exemplo disto foi o famoso “Caso dos Submarinos”, uma notícia amplamente divulgada por vários meios de comunicação social, nomeadamente o Jornal de Notícias, que a 16 de julho de 2010 trouxe a público o namoro entre a Procuradora-Adjunta do processo e o Presidente da Inteli (entidade que fez a peritagem do processo das contrapartidas e trabalhou para consórcio que vendeu os navios) (Morais, 2010). Segundo esta Notícia, a diretora do departamento Central de Investigação e Ação Penal (DCIAP) não viu qualquer problema nesta relação, considerando não existir “qualquer incompatibilidade legal, ética ou deontológica” na mesma, e afirmando que a Procuradora-Adjunta sempre exerceu as suas funções com “rigor profissional e ético”: teve o cuidado de informar “... a sua hierarquia de que tinha iniciado uma relação afetiva e séria com o presidente do conselho de administração da Inteli”. Passados seis meses, a mesma fonte volta a publicar uma notícia acerca do caso, acrescentando novas informações: a 6 de agosto de 2010 a Procuradora-Adjunta invocou a polémica envolvida no seu namoro, e um problema pessoal, para a afastarem do caso. O Procurador-Geral da República considerou que os motivos invocados, “só por si”, não o justificavam, mas no entanto, já estava em curso um inquérito disciplinar, que se converteu posteriormente num processo disciplinar (Morais, 2011).

Este é apenas um exemplo português entre muitos outros, onde estão retratadas muitas das questões que pretendo compreender e explorar, nomeadamente os conflitos de interesses que poderão estar presentes num romance organizacional/ hierárquico, bem como os impactos nas organizações, os impactos nos indivíduos em função do género, as dinâmicas de relações de poder, as regras do romance organizacional e a importância da comunicação às hierarquias, a forma como os colegas de trabalho vêem o romance organizacional, os limites de intervenção na vida pessoal do trabalhador, entre outras.

## **1.2. Trabalhos já realizados**

Depois de definido o tema central do estudo no projeto de dissertação, estabeleci como objetivo dar início à investigação ainda no decorrer do primeiro semestre do

segundo ano de mestrado, aproveitando duas oportunidades de trabalho que surgiram no âmbito da disciplina de Ética e Responsabilidade Social na Gestão, e que se revelaram uma excelente forma de ir “percorrendo caminho” para a maturação do tema. Desta forma consegui cumprir os objetivos de trabalho propostos, e simultaneamente desenvolver pesquisa empírica e bibliográfica para o projeto de dissertação: foram exploradas temáticas relacionadas com as questões de privacidade em contexto de trabalho que se levantam na gestão, particularmente na gestão de recursos humanos. Assim, a revisão bibliográfica que fiz para a elaboração destes dois trabalhos, e os dados que recolhi, revelaram-se uma ajuda preciosa na afinação das questões de investigação do projeto de dissertação.

O primeiro trabalho realizado (Pinto, 2011a) teve como objetivo identificar uma notícia publicada na imprensa que representasse um dilema ético organizacional. A notícia selecionada – “Conversa no Facebook leva pilotos da TAP a curso de Ética” - foi um caso divulgado pela edição online do Jornal Expresso (Agência Lusa, 2010), e o trabalho resultou da discussão e análise da referida notícia à luz do tipo de dilema representado - o conflito de interesses: foi interpretado o caso segundo o contributo das diferentes perspetivas éticas e de filosofia moral, e segundo o comportamento dos atores à luz das teorias de desenvolvimento moral. Neste trabalho, explorei as questões da privacidade associadas ao trabalho, e os dilemas éticos que a gestão enfrenta nos processos de tomada de decisão.

O segundo trabalho realizado para a mesma disciplina (Pinto, 2011b), teve como objetivo identificar numa organização à escolha, uma situação ou prática de gestão de recursos humanos que suscitasse problemas éticos. O estudo deveria ser uma reflexão acerca do tipo de problemas relacionados com a gestão de recursos humanos que podem existir numa organização, quais as suas implicações, de que forma lidam os vários atores com a situação, e como poderia o problema ser ultrapassado. Por coincidência, o tema ia precisamente de encontro com as temáticas que eu pretendia explorar para o projeto de dissertação, com a vantagem de que teria desde logo a possibilidade de recolher informação numa organização à minha escolha: a organização X. Assim, começaria desde logo a “fazer caminho” no estudo da realidade concreta da organização X e seria mais uma base de sustentação teórico-prática para definir as questões de investigação.



A dissertação está estruturada em 5 capítulos. Este primeiro capítulo retrata o caminho percorrido até à escolha do tema e da organização X como fonte de estudo, e algumas reflexões acerca da pertinência do tema no contexto global. No capítulo 2 é revista a literatura relevante para o tema em estudo, essencialmente efetuada em *papers* académicos já que os livros que abordam o tema do romance organizacional são escassos. No 3º capítulo são definidas as questões de investigação da dissertação, (questões de partida para a dissertação, para as quais pretendo no final obter respostas), justificando as opções de recolha, tratamento e interpretação dos dados obtidos. A partir da transcrição de todas as entrevistas, foi construída uma tabela agregadora dos vários temas e subtemas abordados, que de acordo com as afirmações de cada entrevistado, se traduziram nas categorias e dimensões que são a parte integrante do capítulo 4, e que respondem às questões de investigação. Por fim, o capítulo 5 é dedicado à discussão de resultados de uma forma integrada (sem ser categoria a categoria), onde foram analisadas as reflexões, conexões e interações dos dados obtidos, comparando-os com as implicações para a gestão referidas pela literatura e, retirando daí as respetivas limitações e conclusões do estudo. Neste capítulo em concreto foi contrariada ao máximo a tendência natural de encontrar no material empírico elementos que corroboram os pressupostos das teorias de referência,.

## **CAPÍTULO 2 – O ROMANCE ORGANIZACIONAL NA LITERATURA**

### **2.1. O que é o romance organizacional**

O estudo do romance organizacional tem vindo a assumir uma importância crescente, refletindo um número também crescente de ocorrências destes comportamentos sobretudo com a entrada das mulheres no mercado de trabalho em funções de base e de gestão. O local de trabalho tem sido referido como um ambiente natural para a emergência de envolvimento, já que é aqui que os colaboradores passam a maior parte das horas em que não estão a dormir, fomentando a partilha de interesses e de valores comuns. A tendência das organizações é criarem estruturas cada vez mais baseadas no trabalho em equipa e com necessidade de elevada interação entre os seus membros, e por isso, é cada vez mais provável que se encontre o “amor no trabalho” (Anderson e Hunsaker, 1985, citados por Jones, 1999).

Impõe-se, no entanto, a necessidade de enquadrar o conceito de romance organizacional: casar, viver em união de facto, namorar, ter um affair, uma “amizade colorida” ou qualquer outro tipo de possíveis interações com cariz sexual entre dois colaboradores da mesma organização, é de facto, muito comum e enquadrável no conceito (Williams, Giuffre, & Dellinger, 1999). Na perspetiva tradicional presente na literatura, um romance organizacional ocorre quando dois colaboradores de sexos opostos que trabalham na mesma organização, nutrem uma mútua atração, e se envolvem fisicamente pelos sentimentos românticos que nutrem um pelo outro, constituindo assim uma relação de namoro ou qualquer outra designação de associação íntima. A relevância desta definição comportamental prende-se com o facto de que sem a exibição da atração é muito difícil de se observar o romance organizacional, e portanto, o mesmo não terá qualquer impacto ou efeito sobre o grupo de trabalho (Mainiero, 1986). Na literatura, as definições de romance organizacional dirigem-se apenas para as relações heterossexuais. Nos dias de hoje faria todo o sentido que os relacionamentos fossem também analisados numa perspetiva de relacionamentos homossexuais.

Há autores que defendem que não é possível obter uma perfeita compreensão do fenómeno do romance organizacional, isolando-o dos comportamentos de assédio sexual que existem nas organizações (Pierce & Aguinis, 2009), já que estas queixas de

assédio sexual podem surgir nas empresas como o resultado de romances organizacionais terminados (Pierce, Muslin, Dudley, & Aguinis, 2008). Num estudo feito em 2005, 77% dos profissionais de recursos humanos consideraram que o receio das queixas de assédio sexual eram a principal razão para as organizações proibirem ou desencorajarem os romances organizacionais, e as preocupações com retaliações e conflitos entre colaboradores depois das relações terem terminado, cresceram 55 pontos percentuais de 2001 para 2005 (Parks, 2006) – Consultar Anexo III, Quadro 7 – Motivos porque os romances organizacionais são proibidos ou desencorajados.

Os relacionamentos amorosos que acontecem no local de trabalho, à semelhança de qualquer outro relacionamento independentemente do local onde ocorre, habitualmente envolvem: um desejo apaixonado e intenso de estar na presença do outro, a partilha e troca de informações íntimas e pessoais, necessidade de afeto e respeito, e expressão do desejo sexual em atos como beijar, tocar, acariciar, e ter relações sexuais com o parceiro (Hatfield, 1988; Rubin, 1973, 1974; Sternberg, 1986, 1988; Walster, 1971, citados por Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996). Para além disto, são envolvimento que teoricamente podem ocorrer antes ou durante o vínculo laboral (Pierce & Aguinis, 2009), sempre numa base de mútuo consentimento, exatamente o oposto do que acontece nos casos de assédio sexual.

A natureza do romance organizacional, pode ser conceptualizada com base na teoria triangular do amor (Sternberg, 1997), que considera que todos os relacionamentos amorosos são baseados em três componentes que, em conjunto, formam os vértices de um triângulo:

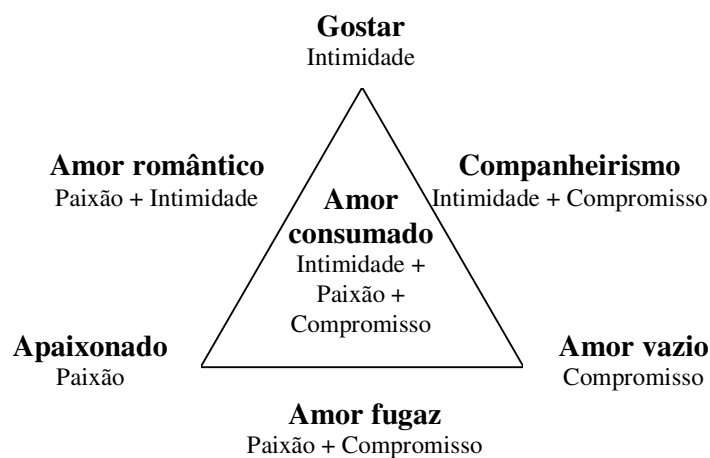


Figura 1 - Teoria triangular do amor (Sternberg, 1997)

Esta teoria criada por Sternberg (1997), defende que o amor pode ser compreendido a partir dos seguintes componentes: intimidade (refere-se a sentimentos de proximidade, contacto, conexão e ligação numa relação amorosa), paixão (refere-se às movimentações que levam ao romance, atração física, desejo, e consumação sexual; para além das necessidades sexuais, existem outro tipo de necessidades que podem contribuir para a vivência da paixão tais como as de autoestima, nutrição, filiação, dominação, submissão, e de autorrealização), e compromisso (refere-se a curto prazo à decisão de que um ama o outro, e a longo prazo, à decisão de assumir um compromisso para manter esse amor; estas duas visões do “compromisso” podem não ocorrer num mesmo casal, já que por exemplo é perfeitamente possível amar alguém sem um compromisso a longo prazo).

Cada um destes três componentes interagem entre si (por exemplo uma maior intimidade pode levar a uma maior paixão ou compromisso, tal como um maior compromisso pode levar a uma maior intimidade), apesar de poderem ser componentes separáveis. A importância de cada um varia ao longo do tempo, e de relação para relação (Sternberg, 1997).

Esta teoria pode ser particularmente útil para as organizações, já que através das combinações possíveis dos três componentes, emergem tipos de “amor” que podem ajudar a organização a perceber a proximidade e a natureza das relações que se estabelecem entre os colaboradores, e de uma forma geral, conseguir distinguir os sentimentos de “amar” e “gostar” (Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996).

Apesar de à partida parecer que o número de romances organizacionais não é suficientemente representativo numa organização ao ponto de poder influenciar processos, a verdade é que estudos revelam que a maioria dos colaboradores já observou ou participou num romance organizacional (Anderson & Fisher, 1991; Quinn, 1977).

O modelo das dinâmicas de poder nos romances organizacionais desenvolvido por Mainiero (1986), defende que numa perspetiva de troca de poder, os envolvidos num romance organizacional trocam recursos que incluem fatores socioeconómicos (através de favores pessoais ou sexuais tais como afeto, sexo, e companheirismo), fatores inerentes ao local de trabalho (tais como o salário, promoções), e melhorias de carreira.

Mais incógnitas a acrescentar e a ter em conta para o cálculo da equação do romance organizacional, particularmente do romance hierárquico.

## **2.2. Estudos sobre o romance organizacional**

As primeiras investigações científicas acerca do romance organizacional e da sexualidade nas organizações surgiram há cerca de trinta anos, das quais se destaca a desenvolvida por Quinn (1977). Nesta altura começou-se a perceber a importância que o romance organizacional poderia ter para os indivíduos que trabalham na organização, e para a própria organização. Para este autor, as organizações constituem um ambiente natural e propício para a emergência de relacionamentos amorosos, facto que a gestão teme, e como tal cria medidas no sentido de evitar o romance organizacional que acabam por prejudicar a aceitação das mulheres no mercado de trabalho (Bradford, Sargent e Sprague, 1975, citados por Quinn, 1977). Convém contextualizar a época em que a investigação acerca desta temática começou a dar os primeiros passos: só a partir da década de 1970 é que se intensificou a participação das mulheres na atividade económica. Apesar das mudanças socioculturais que ocorrem em 30 anos, e de nos dias de hoje as mulheres já representarem em Portugal 47% da força de trabalho (consultar Anexo III, Quadro 4 – População empregada em Portugal: total e por sexo), as funções de gestão e liderança estão ainda muito associadas a características do sexo masculino (Loureiro & Cardoso, 2008). As primeiras investigações foram preponderantes para o estudo do romance organizacional já que na altura pouco ou nada se sabia acerca do tema, e porque só depois de terem sido dados estes primeiros passos é que esta matéria foi considerada digna de estudo para as organizações, e não uma mera desculpa para se falar da vida alheia em tons de cor-de-rosa.

Nos dias de hoje, a explicação do aumento dos romances organizacionais pela entrada das mulheres no mercado de trabalho não faz sentido. No entanto, a literatura avança como justificação da continuidade deste crescente aumento as mudanças adicionais que têm vindo a ocorrer no próprio mercado laboral, nomeadamente, o aumento do número de horas de trabalho, que acabam por restringir a socialização fora do local de trabalho e potenciar a socialização dentro da organização (Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996; Amaral, 2006). Na verdade, os dados oficiais revelam que a duração média semanal do trabalho efetivo dos trabalhadores por conta de outrem em Portugal,

tem vindo a decrescer ao longo dos tempos (consultar Anexo III, Quadro 5 - Duração média semanal do trabalho efetivo dos trabalhadores por conta de outrem). Partindo do princípio que todo o trabalho prestado está devidamente registado, o argumento que as crescentes horas de trabalho potenciam o romance organizacional, em Portugal parece não ser sustentado. A realidade americana no que respeita às leis laborais, é significativamente diferente da europeia, e por isso, esta extrapolação parece não fazer sentido na realidade portuguesa. Eventualmente outros factores tais como os horários rotativos, o trabalho noturno, ou folgas rotativas, possam ser avançadas como outras explicações possíveis para o incremento dos romances organizacionais.

Nos primórdios da investigação acerca do tema, e apesar do desconhecimento da altura acerca de como se formam, qual o seu impacto, e como se gerem os romances organizacionais, alguns autores previam que pelo facto de existir um número crescente de mulheres no mercado de trabalho, e portanto uma maior interação com o sexo oposto, a frequência dos romance organizacional iria também aumentar (Bradford, Sargent e Sprague, 1975, citados por Quinn, 1977). De facto, nos dias de hoje confirma-se esta tendência crescente da frequência de romances organizacionais (Hymowitz & Pollock, 1998, citados por Riach & Wilson, 2007), através dos resultados do questionário levado a cabo pela *Society for Human Resource Management* (Parks, 2006) e pelo *CareerJournal.com* (um jornal online de carreiras direcionado para profissionais e executivos, do grupo do *The Wall Street Journal*). Em 2001, 37% dos colaboradores inquiridos referiram já terem estado envolvidos num romance organizacional alguma vez durante a sua carreira, sendo que em 2005 este resultado aumentou 3 pontos percentuais (Sternberg, 1997).

Existe essencialmente literatura não académica a abordar o tema do romance organizacional, apesar de já existirem alguns autores que se dedicam à investigação científica deste tema de uma forma mais ou menos sistemática, com particular destaque à que é feita nos Estados Unidos da América. Grande parte desta investigação foi desenvolvida neste país já que foi aqui que começaram a surgir muitos casos de disputas legais entre colaboradores e empresas, essencialmente por queixas de assédio sexual consequentes de romances organizacionais dissolvidos. Rapidamente o romance organizacional se transformou num assunto largamente difundido nas organizações (Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996). Em Portugal, é um tema que só agora começa a ser

abordado tanto em livros (Cabral-Cardoso, 2004), como em artigos de opinião em fóruns, jornais e revistas da área recursos humanos (Powers, 1999).

### **2.2.1. Literatura não acadêmica**

Segundo o estudo 2006 *Workplace Romance Poll Findings* (Parks, 2006), a ocorrência de romance organizacional no local de trabalho pode mesmo ser incontornável, e como tal, é importante que por um lado os responsáveis de recursos humanos conheçam as percepções dos colaboradores acerca do mesmo, e por outro lado, que os colaboradores estejam informados acerca das políticas da organização nesta matéria. Para tal, a *Society for Human Resource Management* e o *CareerJournal.com* aplicaram em 2001 e em 2005 um questionário sobre o romance organizacional a responsáveis de recursos humanos e colaboradores, onde é possível analisar isoladamente os resultados de cada ano, e como tal fazer uma leitura da evolução ou regressão de cada um dos parâmetros ao longo destes 4 anos. Os resultados de 2005 revelam que apesar de se manter a sensibilidade e suscetibilidade do tema, o estigma negativo do passado associado ao romance organizacional poderá estar a ser ultrapassado, e as empresas poderão estar a adotar uma nova perspetiva para o assunto: em 2005, a esmagadora maioria dos responsáveis de recursos humanos inquiridos (72%) indicam que a organização que representam não possui qualquer política para o romance organizacional, apesar de se ter registado uma queda de 3 pontos percentuais face a 2001 (Anexo III, Quadro 6 – Existência de política do romance organizacional). Do lado dos colaboradores, os resultados deste estudo revelam que também estão mais “mente-aberta” em relação aos envolvimento amorosos entre os seus colegas (Parks, 2006).

Este estudo é apenas um exemplo de literatura não académica desenvolvida por consultores, que estuda o fenómeno do romance organizacional, e que se agrupa em três categorias: os estudos empíricos, as análises de políticas da gestão do romance organizacional, e o “aconselhamento de gestores” (Williams, Giuffre, & Dellinger, 1999). Estes autores são bastante críticos em relação ao tipo de literatura não académica produzida nesta área, acusando as revistas e as novas organizações que conduzem estas pesquisas de não terem em conta nos seus estudos o contexto: focam-se exclusivamente em relações heterossexuais, e não incluem nas suas amostras as diferentes categorias

profissionais, centrando-se apenas nas funções da área administrativa. Acusam-nas de produção de informação relacionada com o romance organizacional com o único intuito de atrair leitores e aumentar o volume de vendas, em vez de se preocuparem com a publicação de informação fiável e empiricamente validada. Apesar disto, a grande vantagem deste tipo de literatura é permitir-nos conhecer como é que os gestores realmente vêm a sexualidade nas organizações.

### **2.3. As regras do romance organizacional**

Apesar dos dados anteriormente referidos que revelam que 72% dos responsáveis de recursos humanos inquiridos (Parks, 2006) não definirem qualquer tipo de política para a gestão do romance organizacional, nas organizações que têm estas políticas implementadas registou-se um aumento das políticas escritas e verbais (Anexo III, Quadro 6 – Existência de política do romance organizacional). É possível que esta seja a forma das organizações que ainda temem o romance organizacional, se defenderem da proliferação do fenómeno.

Em relação à clareza das regras do romance organizacional, existem muitas questões para as quais a investigação da área ainda não dá respostas. Uma definição de políticas claras e escritas conforme alguns autores sugerem, poderá ser uma faca de dois gumes: será que todos os colaboradores estão sob a alçada destas políticas, ou existirão grupos privilegiados que se mantêm à margem das regras anti romance? Não serão as relações proibidas, as mais apetecidas? O facto de estas políticas estarem tradicionalmente associadas a casais heterossexuais, não poderá contribuir para que os relacionamentos homossexuais se tornem invisíveis aos olhos da organização, provocando o desejo dos casais heterossexuais também se “fecharem no armário”, mantendo relações escondidas? Estas e outras questões são frequentemente lançadas como pistas para pesquisa futura, já que levantam tantas questões quantas as respostas (Williams, Giuffre, & Dellinger, 1999).

As regras do romance organizacional quando existem, aplicam-se de uma forma desigual na organização. A pesquisa desenvolvida por Riach & Wilson (2007) conclui que mesmo que as organizações definam políticas de gestão do romance organizacional, ainda que apenas direccionadas a funções específicas tais como as que envolvem gestão de equipas ou relações com clientes, estas políticas são frequentemente ignoradas. Estas



foram as regras do jogo que os colaboradores aceitaram, e por isso, acabam por encontrar várias formas de gerir e negociar estas experiências, muitas vezes de uma forma muito criativa. O estudo de Riach & Wilson (2007) conclui que, numa organização que reúna determinado tipo de características, tanto gestores como trabalhadores podem encarar o romance organizacional como um comportamento normal dentro da organização. Cada loja, ainda que parte integrante de uma organização, pode criar as suas próprias regras de romance organizacional, regas estas que são sistematicamente reproduzidas e renegociadas. Estas “regras” de facto existem de uma forma desigual ao longo da organização, são suscetíveis de diferentes interpretações, e a forma como os colaboradores e gestores lidam com estas situações emocionais não pode ser prescritiva, e é muitas vezes negociada. Considerar o romance organizacional natural, pode ser uma poderosa forma de o legitimar.

### **2.3.1. Políticas de Fraternização**

As políticas de fraternização são muito usuais e restritivas em contextos institucionais tais como o militar, marinha, corpos diplomáticos, prisões, escolas, equipas desportivas, entre outros, e visam proibir determinadas categorias ou funções de relacionamento social, para além do que está legalmente definido. As organizações que implementam este tipo de políticas, são catalogadas de “semimilitares”, e podem-nas adotar por variadas razões: para manter a imagem e a moralidade da organização, para proteger e garantir justiça de tratamento para os subordinados, para transparecer a sua capacidade de alcançar sucesso, e para garantir confidencialidade da informação. No entanto, a adequabilidade das políticas de fraternização é ainda pouco clara. As relações organizacionais, isto é, as relações entre colaboradores que se estabelecem dentro do local de trabalho entre chefias e subordinados, desejavelmente baseiam-se na confiança e no respeito mútuo. No entanto, quando este conceito de relações pessoais extrapola as fronteiras da organização, levantam-se as controversas questões associadas à “fraternização”. Este conceito por si só, quando analisado fora do local de trabalho, não é necessariamente nocivo para as organizações, mas acarreta alguns riscos. Quando estas políticas existem, todos os colaboradores que têm a seu cargo uma equipa, devem cumpri-las escrupulosamente. O problema coloca-se quando estes coordenadores de equipa moldam a política existente à sua realidade, tomando as suas próprias decisões

em função das características e particularidades das pessoas da sua própria equipa, e em função das situações (Johnson, 2008).

As políticas de fraternização podem assumir várias formas, sendo que umas são mais rígidas do que outras: existem algumas políticas que proíbem relações românticas ou sociais entre colaboradores, tanto durante o horário de trabalho, como fora; outras que restringem o seu âmbito às horas de trabalho; ainda existem outras que permitem estes tipos de relacionamento, mas que obrigam os colaboradores a agir com discrição e a informar os seus superiores hierárquicos acerca da relação, com o objetivo de se evitar a percepção de favoritismos (Johnson, 2008). Acima de tudo para que estas políticas sejam eficazes, é essencial que começando pelos gestores (a importância da exemplaridade), e passando por todos os colaboradores, todos sem exceção tenham um comportamento ético e não desobedeçam aos documentos formais da organização onde estas políticas se materializam (por exemplo o código de conduta), justamente porque sabem da sua existência e conhecem o seu conteúdo (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves, & Cabral-Cardoso, 2006). Os códigos de conduta onde se podem inserir as políticas de fraternização, são práticas habituais, principalmente nos Estados Unidos da América. São documentos entregues a todos os colaboradores da empresa, em que sempre que existe a integração de um novo elemento, são listados todos os comportamentos proibidos, e claramente definidas quais as consequências para quem não os cumprir. No entanto, as políticas de fraternização ainda enfrentam alguns obstáculos legais em alguns casos. Por exemplo a lei californiana em 2007 questionou a legalidade da palavra “fraternização”, e até que ponto a mesma não colidia com os direitos dos trabalhadores (Johnson, 2008).

À semelhança da organização X, são raras as organizações que hoje em dia não têm um código de conduta, e é curioso que o aumento da popularidade destes códigos é inversamente proporcional à percepção que a comunidade tem em relação ao comportamento ético das empresas. Os códigos de conduta trazem notoriedade e reputação à organização, que estrategicamente existem para imprimir uma maior eticidade no comportamento dos seus colaboradores. Mas independentemente das estratégias e intenções da organização, a mera existência de um código de conduta não garante a conduta ética dos seus colaboradores, nem a percepção por parte do meio envolvente de uma organização socialmente responsável. A criação, desenvolvimento e

implementação destes documentos podem ajudar na conduta ética dos seus colaboradores, e ser uma boa base para uma atitude socialmente responsável das organizações, mas por si só... não garante nada (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves, & Cabral-Cardoso, 2006)

Apesar dos códigos de ética ou de conduta serem frequentemente utilizados pelas empresas em Portugal, são desconhecidos casos de empresas portuguesas que legissem objetiva e diretamente o romance organizacional através deste instrumento. Ainda assim, parece notório o intuito da organização X em incluir nos princípios comunicados pela empresa, entre outro tipo de relacionamentos, o romance organizacional. Esta vontade implícita está por exemplo evidente no princípio da lealdade do seu código de conduta: *“Quando confrontados com a necessidade de uma tomada de decisão num processo que intervenham pessoas ou organizações com as quais mantemos algum tipo de ligação (familiar ou de outra natureza), devemos, de imediato, comunicar à hierarquia a existência dessa mesma ligação”* (Organização X, 2011a, p. 12).

São cerca de dezoito por cento as empresas americanas com políticas de fraternização a regular o romance organizacional. Este baixo valor referente a uma realidade como a americana, pode estar justificado no facto deste ser um tema muito abstrato, subjetivo e difícil de regular. Para as empresas que querem exercer algum tipo de controlo formal sobre os namoros no escritório no sentido normalmente de prevenir o assédio sexual, criar políticas de fraternização poderá ser uma das soluções. Estas políticas podem proibir estritamente o romance organizacional, ou simplesmente desencorajá-lo, alertando seus funcionários sobre as consequências, embora em última análise, permitindo-o. A outra opção, é simplesmente não ter uma política que regule esta matéria (Amaral, 2006) (Pierce, Muslin, Dudley, & Aguinis, 2008).

Na verdade, o principal papel das organizações é protegerem-se, e como nos EUA os casos de assédio sexual surgem amiúde, as empresas previnem ao máximo a sua custosa presença nos tribunais por este motivo: se há um romance organizacional que seja potencialmente um caso de tribunal, parece razoável que a organização o previna. Quando tal não é possível e o caso segue a via judicial, o desfecho é sempre uma incerteza: se do ponto de vista da organização se sabe que um romance organizacional dissolvido tem fortes probabilidades de se converter num caso de assédio, na visão dos juízes, tendencialmente está mais presente a componente exclusivamente legal para a

sentença (Pierce, Muslin, Dudley, & Aguinis, 2008). Já do lado dos colaboradores, o que eles essencialmente pretendem é seguir a sua vida e manter os seus interesses, desde que tal não afete o seu desempenho no trabalho.

### **2.3.2. Políticas rígidas restritivas**

A grande vantagem deste tipo de políticas é serem formais, logo, comunicadas de igual forma e sem exceção a todos os colaboradores, qual a posição da empresa em relação ao romance organizacional. Sempre que os colaboradores não cumprem com os limites estabelecidos e se envolvem em relacionamentos amorosos, sabem que estão a agir por sua conta e risco. Para as organizações que proíbem os romances organizacionais, habitualmente estas políticas alertam para os riscos destes relacionamentos no sentido de justificar a restrição, indicam quais os passos que os colaboradores devem seguir quando se sentem a imergir num romance organizacional, e é também frequente listarem as possíveis sanções para os incumpridores. Estas sanções podem ir desde a repreensão verbal, à suspensão, ou no limite, ao despedimento (Amaral, 2006). Um exemplo deste tipo de políticas, poderá ser consultado no Anexo IV, Apêndice 1 – Política restritiva do romance organizacional. Uma outra vantagem destas políticas formais restritivas é serem também direcionadas para os empregadores, já que nos casos de romances dissolvidos que resultam em assédio sexual ou favoritismo, este tipo de políticas pode servir como arma de defesa do empregador: a posição da organização fica defendida já que a sua conduta proibia o romance organizacional para evitar os seus efeitos nocivos, mas foi opção dos colaboradores manterem essa relação (Amaral, 2006).

Se por um lado a organização se defende dos casos de assédio com políticas rígidas restritivas, por outro lado, arrisca-se a incorrer num outro tipo de questões igualmente complicadas: um exemplo de uma política como a do Anexo IV, Apêndice 1 – Política restritiva do romance organizacional retrata uma incontornável intrusão de privacidade na vida dos colaboradores. No limite, os colaboradores podem reivindicar que os seus sentimentos amorosos, e a sua relação de socialização com os colegas está a ser monitorizada numa incompreensível invasão de privacidade. Já do lado da organização existe sempre a esperança dos tribunais considerarem que se a política foi

claramente comunicada ao colaborador, e este tem a consciência de que será monitorizado, então, perde o direito a tal privacidade.

Muitos estados no EUA criaram um estatuto legal que defende os colaboradores quando estes socializam fora das horas de serviço: proíbem a discriminação dos colaboradores que participam em atividades recreativas tais como jogos, desportos, hobbies, ler, ver televisão, ver filmes,..., entre muitos outros exemplos de atividades com propósitos recreativos, que envolvem o tempo de lazer dos colaboradores, que é “não pago” pela empresa. Num complexo romance organizacional que se transformou num “caso de tribunal” contra a *Wal-Mart*, numa primeira instância foi decidido que os romances organizacionais se incluem nestas atividades recreativas. No entanto, depois do recurso, a decisão inverteu-se, e a sentença determinou que o romance organizacional apesar de se enquadrar totalmente na definição de uma atividade recreativa, não é considerado uma “atividade protegida” pelos tribunais. Realidade ou pura coincidência, a verdade é que este caso da *Wall-Mart* foi instaurado por um colaborador casado, que mantinha um relacionamento com uma colega de trabalho solteira (Amaral, 2006). Terá esta realidade influenciado a decisão dos tribunais de não considerar o romance organizacional digno de proteção legal? O romance organizacional parece ser de facto um terreno ainda muito fértil para o litígio, e como tal, os empregadores devem ser cauteloso na utilização de políticas de fraternização excessivamente rígidas. As controvérsias e paradoxos verificados nas decisões dos tribunais regendo-se pela mesma jurisdição, justifica o número de litígios decorrentes de romances organizacionais, já que a privacidade e as atividades “recreativas” ainda não são princípios do direito na maioria das jurisdições (Amaral, 2006).

Uma política muito rigorosa como esta, pode ter o efeito perverso de fazer o colaborador entrar em conflito com os interesses da organização. Ao comprometer-se com regras rígidas como estas, a organização pode não só ter dificuldade em aplicá-las, como também ter de as aplicar a colaboradores-chave, de forma a garantir o bom desempenho da organização nesta matéria (Amaral, 2006).

### **2.3.3. Políticas suaves**

Uma política branda do romance organizacional, cuidadosamente elaborada, pode perfeitamente atender tanto aos interesses da organização, como dos seus colaboradores.

Com este tipo de políticas, a organização pode desincentivar a ocorrência de romances organizacionais fazendo referência aos possíveis impactos negativos deste tipo de relações (nomeadamente o assédio sexual), mas porque estamos a falar de pessoas e não de máquinas, simultaneamente admitir a possibilidade dos mesmos ocorrerem. Acabam por fazer compreender aos seus funcionários a complexidade e sensibilidade da temática, alertando para os potenciais perigos que um romance organizacional levanta, e através de uma linguagem inequívoca e sem ambiguidades, define a conduta que é esperada dos colaboradores envolvidos, e o que ainda assim é proibido fazer no local de trabalho: namorar, contacto físico inapropriado, conversas sexualmente sugestivas, dar as mãos, beijar, abraçar, etc. (Amaral, 2006).

Existem políticas brandas que abrangem todo e qualquer tipo de relacionamento no trabalho, e outras que só são aplicáveis para determinado tipo de relacionamentos. A escolha depende essencialmente da cultura da organização. No primeiro caso, as organizações desencorajam, mas permitem a ocorrência de romances organizacionais, independentemente do nível hierárquico que os envolvidos ocupem. Protegem-se através de procedimento que definem claramente a atuação a ter perante situações específicas (por exemplo, num relacionamento hierárquico, o funcionário não informa, nem é avaliado pelo seu superior hierárquico com quem mantém a relação). Esta alternativa teoricamente parece funcionar, mas na prática a organização incorre em alguns riscos, nomeadamente na possibilidade do superior hierárquico conseguir ter alguma influência indireta no supervisor que vai fazer a avaliação. No segundo caso, as organizações também desencorajam o romance organizacional, mas permitem que ocorra apenas entre colegas: os romances hierárquicos são proibidos, pela grande probabilidade de se converterem em futuras queixas de assédio sexual e/ou poder ser mais difícil da organização se defender (exemplo de uma política suave no Anexo IV, Apêndice 2 – Política suave do romance organizacional ). O estudo realizado por Gwen Jones (1999) revela que tanto na perspetiva da hierarquia mais elevada, como na perspetiva do colaborador, os motivos de ego são os mais frequentemente enumerados que podem conduzir à ocorrência de um romance hierárquico, conforme espelha a Tabela 2.

Motive	Team Leader		Coworker	
	Frequency	Per cent	Frequency	Per cent
Job-related	1	<1	51	34
Ego	106	68	60	39
Love	33	21	28	18
Other	15	10	13	9

**Tabela 1**– Motivos para que ocorra um romance hierárquico, na perspectiva do chefe de equipa e dos colaboradores (Jones, 1999, p. 1067)

Tanto para os chefes de equipa (68%) como para os colaboradores (39%), os motivos de ego surgem em primeiro lugar; no caso dos chefes de equipa, seguem-se os motivos de amor (21%), e para os colaboradores seguem-se motivos relacionados com o trabalho (34%). Pode-se até concluir que para os colaboradores, o que conduz aos romances hierárquicos são motivos pouco sinceros (ego e trabalho), que deitam por terra a visão romântica de que os romances hierárquicos ocorrem principalmente por amor (Jones, 1999). A confirmar-se esta teoria, justifica-se o cuidado acrescido que algumas organizações têm com este tipo de romances organizacionais, e a sua exclusão nas políticas suaves do romance no trabalho.

A maior desvantagem destas políticas que desencorajam, mas não proíbem o romance organizacional, está associada aos casos de litígio por assédio. Quando os mesmos ocorrem, a organização não pode alegar em sua defesa que é estritamente proibida tal conduta, ou que não tem consciência da possibilidade de assédio. Existem algumas organizações que para contornar esta limitação, criam os chamados “Contratos do Amor”, através dos quais a organização se tenta proteger, permitindo ainda assim que os romances organizacionais ocorram (ver Anexo IV, Apêndice 3 – “Contrato do Amor” ). O recurso a estes contratos habitualmente não é recomendado pela literatura, já que pode ser causador de ressentimento e revolta dos colaboradores, que se podem sentir ofendidos por serem obrigados a divulgar uma relação pessoal a colegas de trabalho ou à própria gestão, ou mesmo a formalizar uma possível rutura do relacionamento que os expõem e os sujeitam a retaliações. (Amaral, 2006).

#### **2.3.4. Sem qualquer política formal**

Não possuir uma política escrita acerca do romance organizacional, permite à organização flexibilidade de gestão, nomeadamente na definição da sua cultura organizacional, deixando-se mudar à medida que as suas pessoas também mudam: pelas que entram, pelas que saem, e pelas que ficam. À semelhança do que acontece no marketing: a mudança ou renovação de imagem de um produto ou serviço, terá efeitos no tipo de futuros colaboradores que irá atrair e, portanto, suscetível de afetar a cultura organizacional. Para as organizações que não tenham histórico de casos de assédio sexual, e consideram que não é previsível que este tipo de problemas ocorram, poderão não sentir grande necessidade de criar uma política escrita (Amaral, 2006).

#### **2.4. O romance hierárquico**

O romance hierárquico não é mais do que um romance organizacional em que os indivíduos envolvidos ocupam diferentes níveis hierárquicos dentro da organização, ou quando um dos elementos do casal ocupa o lugar de gestor ou executivo na organização (Linkey, Berry, & Whelan-Berry, 2009). Nesta definição não faz qualquer referência ao mesmo local de trabalho, nem à necessidade de pertencerem à mesma equipa, apesar de intuitivamente se fazer essa associação. No estudo empírico será feita uma análise do romance hierárquico mediante a definição apresentada, e tudo indica que serão raros os casos de romances hierárquicos cujos intervenientes trabalham na mesma loja, e ainda mais raros os casais que pertencem à mesma equipa.

As relações hierárquicas são alvo de maiores atenções por parte das organizações, que muitas vezes as vêem como mais problemáticas do que as que ocorrem entre colegas. Esta preocupação acrescida com os romances hierárquicos está relacionada com as questões de relações de poder e dependência que se colocam, nomeadamente nas recompensas de carreira como promoções, prémios, entre outros, em troca de favores pessoais. O romance hierárquico pode ser uma moeda de troca para favores pessoais entre os envolvidos, e aos olhos dos outros membros da organização a relação pode ser vista como um envolvimento instrumental com o principal objetivo de obtenção de ganhos pessoais (Riach & Wilson, 2007).

Outra questão que se levanta neste tipo de romance organizacional, prende-se com a qualidade dos relacionamentos interpessoais, e na forma como se exerce o poder:



quando trabalham na mesma equipa, há apenas lugar para a obediência e não existe colaboração espontânea. Estas formas de relacionamento não viabilizam a co-inspiração nem a amizade na equipa, com implicações no ambiente de trabalho do grupo. A democratização das relações tem implicações diretas sobre a qualidade dos relacionamentos no trabalho, e pode levantar mesmo problemas de liberdade (Leitão, Fortunato, & Freitas, 2006).

Este tipo de relacionamentos pode tornar-se difícil de gerir no trabalho quando termina. A necessidade de convivência profissional entre ex-companheiros numa relação de dependência hierárquica, pode resultar em assédio sexual. O facto de mesmo depois do final da relação, o colaborador que ocupa a hierarquia mais elevada continuar com poder de influência sobre o colaborador de nível hierárquico inferior, pode levar à coação sexual (Riach & Wilson, 2007; Pierce, Broberg, McClure, & Aguinis, 2004).

O estudo desenvolvido por Pierce, Muslin, Dudley, & Aguinis (2008) teve como objetivo determinar até que ponto se podem prever as decisões tomadas pelos juízes e colaboradores, pelas características eticamente marcantes dos casos, e pelas características que vão além do “legal” nos casos de romance-assédio. Por exemplo nos casos de assédio precedidos de um romance organizacional em que a relação em causa de um dos colaboradores é extraconjugal, este poderia ser um fator “extralegal” influenciador da decisão de por exemplo não dar razão ao queixoso. Dos resultados deste estudo verifica-se no entanto que, nenhuma das características extralegais eticamente marcantes são preditores das decisões dos juízes, e que nenhuma das características de casos extralegais (isto é, variáveis no local de trabalho romances) estão significativamente associados com decisões dos juízes. Este estudo mostra que as decisões dos juízes em casos de assédio sexual decorrentes de um romance organizacional dissolvido, baseiam-se essencialmente nas características legais dos casos, que prevalecem sobre as características extralegais que são eticamente pouco marcantes. Em suma, os juízes tendencialmente seguem um modelo legal tradicional, ao passo que os colaboradores se regem por um modelo ético-moral, e esta diferença de perspetivas pode trazer claras implicações para as práticas de gestão (Pierce, Muslin, Dudley, & Aguinis, 2008).

O estudo desenvolvido pela *Society for Human Resource Management* (Parks, 2006) corrobora as conclusões dos autores anteriormente referidos: em 2001, 95% dos

responsáveis de recursos humanos consideraram que a necessidade de criação de políticas anti romance nas suas organizações, prende-se essencialmente com o receio de queixas de assédio sexual, revelando particulares preocupações com as possíveis represálias resultantes de romances hierárquicos dissolvidos. Em 2005, já só 77% dos inquiridos revelaram estes receios, apesar das preocupações com as represálias entre colaboradores que terminaram uma relação ter tido um aumento significativo de 12% para 67%.

Algumas pesquisas sugerem que neste tipo de romance organizacional em particular, as mulheres correm mais riscos de serem alvo de julgamentos mais negativos do que os homens, e que é mais provável que sejam elas as que mais rapidamente são despedidas (Quinn, 1977; Gutek, 1985, citados por Riach & Wilson, 2007; Mainiero, 1986). Segundo Powell (2001, citado por Riach & Wilson, 2007), este estereótipo de que as mulheres de nível hierárquico mais baixo têm motivos profissionais para se envolverem num romance organizacional, de facto existe, e é um dos principais fatores que prejudica o género feminino quando o romance organizacional passa a ser assunto do domínio público (Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996). “Má fama”, credibilidade arruinada, e represálias por parte dos outros colaboradores, são alguns dos impactos negativos dos romances organizacional para as mulheres, o que de facto parece indicar que existem diferenças de género nas consequências dos romances organizacionais (Riach & Wilson, 2007).

Jones (1999) estudou os efeitos de três características dos envolvidos num romance organizacional em função do género, analisando quais as implicações de trabalhar com elementos da mesma equipa que estão envolvidos num romance hierárquico. As três características analisadas foram: o estado civil do líder, o estado civil de um membro da equipa, e o género da díade líder-colega de trabalho. As conclusões deste estudo revelaram que as reações de trabalhar com colaboradores que formam um romance hierárquico são mais negativas quando o líder da equipa ou o colaborador envolvido com o mesmo são casados, e o inquirido é do género feminino. Apesar de no que respeita ao género do par não terem sido observadas diferenças significativas na reação, em relação ao estado civil da mulher foram encontradas diferenças: reações negativas perante uma colaboradora casada que mantém um romance hierárquico com o líder, e reações mais positivas perante uma colaboradora

solteira que mantém um romance hierárquico, comparativamente com um colaborador do género masculino que mantém um romance hierárquico, independentemente do estado civil. A grande diferença das reacções centra-se no estado civil da mulher (se é casada e mantém um romance hierárquico, então é vista como manipuladora, e consequentemente mais disruptiva para a equipa), talvez pelos padrões de elevada moralidade associados à mulher, tais como o cumprimento dos votos matrimoniais, e o colocar a família em primeiro lugar. Curiosa também foi a conclusão de que, apesar de não haver diferenças entre homens e mulheres no que respeita à sua atitude perante um romance hierárquico, as inquiridas femininas revelaram-se mais reticentes em trabalhar numa equipa onde existam romances hierárquicos (Jones, 1999).

Em termos gerais, os elementos do romance hierárquico podem ser vistos pelos membros da equipa como formando uma poderosa coligação, e por este motivo, os colegas de trabalho poderão não se sentir parte integrante da equipa. O casal é visto como uma unidade, e qualquer coisa que seja dita a um, será como se tivesse sido dita ao outro (Mainiero, 1986). Neste tipo de romance organizacional, as questões de privacidade e de confidencialidade poderão fazer ainda mais sentido serem levantadas (Pierce, Aguinis, e Adams, 2000, citados por Linkey, Berry, & Whelan-Berry, 2009).

## **2.5. Consequências do romance organizacional na organização**

Apesar de “estar apaixonado” por um colega de trabalho poder levar a uma maior inspiração, produtividade e criatividade dos indivíduos envolvidos, grande parte da literatura enfatiza as consequências negativas do romance organizacional, justificado nos conflitos de interesse, nos processos de tomada de decisão, em injustiças e iniquidades (Riach & Wilson, 2007).

Existem até autores tais como Mead (1978, citado por Jones, 1999) com uma perspectiva levada ao extremo, considerando que as organizações deveriam ser assexuadas, e que o romance organizacional deveria ser tratado como uma espécie de “incesto corporativo”. De facto, os estudos realizados por Quinn (1977) indicam que a maior parte dos colaboradores cita as consequências negativas do romance organizacional, e também por este facto, muitas organizações optaram por “legislar o amor” através de políticas proibitivas de romance organizacional entre colaboradores, e mesmo entre clientes (Jones, 1999).

A literatura oriunda das áreas da gestão e do direito é caracterizada por evidenciar os impactos negativos do romance organizacional para os colaboradores, para os gestores, e para a própria organização como um todo. Conflitos de interesses, interferências no processo de tomada de decisão, e outras iniquidades similares, são alguns exemplos apontados por este tipo de literatura como constituindo os principais impactos negativos do romance organizacional. Para o desempenho e carreira de um ou de ambos os intervenientes, e também para o desempenho da própria organização (Riach & Wilson, 2007). Para Warfield (1987, citado por Riach & Wilson, 2007), as fortes atrações que se estabelecem entre os colaboradores de uma organização são contraproducentes, tendo impactos negativos no desempenho dos mesmos: provoca distrações nos colaboradores diretamente envolvidos no romance organizacional, mas também nos colegas de trabalho que são muitas vezes ignorados, o que pode ser origem de tensões.

No estudo desenvolvido por Anderson e Hunsaker (1985, citados por Jones, 1999), as consequências negativas do romance organizacional no grupo de trabalho incluem os boatos e “fofocas” que se criam na organização, hostilidade entre os colaboradores, comunicação distorcida, ameaça da imagem e da reputação dos envolvidos, baixa moral, baixa produtividade, processos de tomada de decisão lentos, favorecimento e retaliações dos participantes no romance organizacional. Em relação às consequências positivas, foram enumeradas a elevada coordenação entre os envolvidos, as reduzidas tensões, um aumento do espírito de equipa, produtividade, e fluidez do trabalho.

Há estudos que revelam que o romance organizacional pode ter consequências positivas e negativas, e que cabe ao gestor intervir, promovendo as consequências positivas e minimizando as repercussões negativas. Este tipo de conselho pode ser perigoso, já que sugere que virtualmente não existem limites de intervenção (legais e não legais) por parte dos empregadores. Vale tudo: imposições e proibições no estabelecimento de romance organizacional, submeter uma ou ambas as partes envolvidas a uma transferência de local de trabalho, ou mesmo no limite, despedi-las! Estas práticas aplicadas ao romance organizacional podem ser particularmente prejudiciais para as trabalhadoras mulheres, já que conforme anteriormente referido, em casais heterossexuais normalmente são as mulheres que ocupam o nível hierárquico

mais baixo, e são portanto elas o elo mais fraco nas decisões da gestão (Williams, Giuffre, & Dellinger, 1999).

A discriminação de género que resulta destas políticas é muito difícil de provar, entre outros motivos porque algumas empresas permitem que o casal decida qual o membro que deve ser transferido ou afastado da organização. Os colaboradores que mantêm romance organizacional dispõem de pouca proteção legal, e a literatura oriunda da gestão geralmente apoia a organização no poder de regulamentação destas relações interpessoais, recomendando a definição de uma política clara e escrita proibindo os romances organizacionais, ou pelo menos, os romances hierárquicos (Williams, Giuffre, & Dellinger, 1999).

Tradicionalmente, Portugal sempre foi um país com um código de trabalho muito rígido, argumento vastamente utilizado para justificar a falta de competitividade e produtividade do mercado de trabalho. Após muita especulação, no dia 25 de junho de 2012 foi aprovada a Lei n.º 23/2012 que entrou em vigor no dia 1 de agosto de 2012, e que procedeu à terceira alteração ao Código do Trabalho - Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro (Assembleia da República, 2012). De entre as várias alterações aprovadas, foram introduzidas mudanças no regime do despedimento, por iniciativa do empregador, com fundamento na inadaptação (Artigo 375.º). Uma das principais novidades deste tipo de despedimento, reside no facto do mesmo passar a ser permitido atendendo ao desempenho do trabalhador, mesmo nas situações em que não tenham havido quaisquer modificações no posto de trabalho. Para que as organizações possam recorrer a este novo fundamento, existe uma série de requisitos legais enumerados na Lei n.º 23/2012 Artigo 375.º que têm de se verificar cumulativamente, e dos quais é destacado aquele que refere que a “*Modificação substancial da prestação realizada pelo trabalhador, de que resultem, nomeadamente, a redução continuada de produtividade ou de qualidade, avarias repetidas nos meios afetos ao posto de trabalho ou riscos para a segurança e saúde do trabalhador, de outros trabalhadores ou de terceiros, (...)*” (Assembleia da República, 2012, pp. 3164-3165). A questão que se levanta é até que ponto as empresas conseguirão agora enquadrar este tipo de despedimento para colaboradores que não respondam aos seus requisitos de “colaboradores modelo”. Nomeadamente as organizações que consideram que o romance organizacional impacta negativamente na produtividade dos colaboradores, e

consequentemente na da empresa, até que ponto conseguirão enquadrar o despedimento por inadaptação nos colaboradores que mantêm romances organizacionais, fundamentando a decisão com a “redução continuada de produtividade” dos mesmos.

## 2.6. Conflitos de interesses – só no romance organizacional?

Quando confrontada com uma situação de romance organizacional, a gestão sente-se muitas vezes perante um dilema: uma situação em que existem várias opções de caminhos a seguir, nenhum deles parece plenamente satisfatório, mas tem de se fazer uma escolha - a melhor. Esta problemática de tomada de decisão é intrínseca à vida, mesmo que se opte por não decidir. A literatura académica acerca de dilemas éticos, embora essencialmente centrada na área da Saúde e nos profissionais que nela trabalham, mostra que *“a tomada de decisão é um processo cognitivo complexo que é necessário perante a evidência de se ter de resolver problemas. Baseia-se quase sempre na escolha entre várias alternativas”* (Silva, 2008, p. 2).

Um estudo realizado por investigadores brasileiros analisa o clima organizacional, e cruza-o com os dilemas éticos existentes na tomada de decisão. Os resultados obtidos indicaram que o autointeresse, a moralidade pessoal, o interesse da equipa, e as regras e procedimentos da organização, influenciaram a disposição de agir dos sujeitos analisados (Moraes, Silva, & Carvalho, 2009).

E estes resultados vão de encontro com o discurso de um dos responsáveis de recursos humanos da organização X, entrevistado no âmbito de um dos trabalhos previamente elaborados - “Práticas recursos humanos que suscitem dúvidas Éticas: Serão as Tecnologias as Melhores Amigas da Gestão recursos humanos, e o Inimigo Público (ou Privado) do colaborador?” (Pinto, 2011b). A maioria destes fatores foram enumerados pelo responsável de recursos humanos como pesando na sua tomada de decisão em relação aos romances organizacionais, apesar dos interesses da organização acabarem por se sobrepor às suas convicções pessoais: *“Na organização há medidas que referem claramente a impossibilidade de existirem relações íntimas entre colaboradores de determinadas secções, na mesma loja. Concretamente, na formação inicial da área da Segurança, é transmitida a impossibilidade de relacionamentos íntimos destes colaboradores com colaboradores da Secção de Caixas. E frequentemente temos que agir, e fazer trocas com outras lojas de colaboradores da*

*Secção de Segurança. Alguns destes relacionamentos apercebemo-nos, outros simplesmente assumem-se. Há direcções de loja que também não gostam de ter casais entre as suas chefias, e aliás, não é muito normal que chefias que são casais, estejam na mesma loja.” “Nos relacionamentos entre a Segurança e Caixas, compreende-se que se tomem medidas, porque é para evitar situações de dolo para a empresa. Já em relacionamentos entre chefias já não concordo que se tenha de agir dessa forma”. A independência e objetividade do decisor acaba por ficar de alguma forma comprometida por terceiros - neste caso, pela organização que representa - já que a mesma é parte diretamente interessada no resultado (a transferência de um dos elementos do casal para outra loja).*

Os conflitos de interesse podem surgir nos romances organizacionais consensuais, particularmente nos romances hierárquicos. Basta pensar em questões de avaliações de desempenho, revisões salariais, contratação, ou outro tipo de decisões de natureza financeira relativamente ao subordinado (Amaral, 2006).

## **2.7. Fatores inerentes à organização que favorecem o romance organizacional**

A cultura organizacional pode desempenhar um papel importante na determinação dos fatores que favorecem o romance organizacional, e os seus impactos. Para a compreensão do fenómeno, poderão existir fatores externos aos indivíduos que favoreçam o romance organizacional, tais como o elevado número de horas de trabalho dos colaboradores, o sector de atividade em que a organização opera, a média de idades dos colaboradores, o estado civil,... e que os leva a socializarem mais com os colegas de trabalho (Riach & Wilson, 2007), (Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996). Em suma, *“quanto mais tempo se passa no local de trabalho, menos tempo passamos com os nossos amigos e familiares – a não ser que sejamos um dos poucos sortudos (ou amaldiçoados) que trabalham com a sua família”* (Amaral, 2006, p. 1).

Existem estudos que confirmam a influência de fatores externos na ocorrência de romances organizacionais, e que revelam que a emergência de romances dentro da organização não depende apenas dos indivíduos envolvidos. Depende também do tipo de clima da organização, que poderá influenciar grandemente a emergência deste fenómeno: climas “quentes” associados a fatores como longas horas de trabalho, estreito contacto entre os indivíduos, perdas de produtividade, ética hedonística,

políticas organizacionais inexistentes ou frouxas, grande quantidade de regulamentação da sexualidade, e cultura organizacional liberal (Mano & Gabriel, 2006).

De facto, parte destes fatores enumerados pela literatura, foram também referidos pelo responsável de recursos humanos entrevistado para o trabalho “Práticas RH que suscitam dúvidas Éticas: Serão as Tecnologias as Melhores Amigas da Gestão RH, e o Inimigo Público (ou Privado) do Colaborador?” (Pinto, 2011b) como sendo características da organização e do sector de atividade, que de facto potenciam a ocorrência de romance organizacional: *“Este meio faz-me lembrar os médicos... há muita promiscuidade, que acho que é influenciada pelos horários atípicos (fins de semana, feriados, noites) e pela intensidade de trabalho que o sector exige, o que faz com que estas pessoas compreendam e partilhem entre si situações que só quem está no meio compreende. E estar a limitar a interação entre estes colaboradores num meio favorável à ocorrência de envolvimento como o da distribuição, potencia o surgimento de relações escondidas”*.

## 2.8. Limites de atuação

As questões da privacidade em contexto de trabalho têm suscitado muito interesse e controvérsia na gestão de recursos humanos. Não porque esta seja uma área nova (por exemplo já no início do século XX, haviam os sistemas de registo e controlo das chamadas telefónicas), mas porque a emergência das novas tecnologias e a sua potencialidade de utilização, vieram levantar novas questões (Cabral-Cardoso, 2004).

A busca das organizações pelo ideal de colaboradores sem mácula, exemplares, de conduta irrepreensível, em quem podem confiar e com quem podem sempre contar, é um ideal perseguido pelos empregadores, e não é de agora. Já no início do século XX, a *Ford Motor Company* entrava em casa dos seus colaboradores, e escrutinava os seus hábitos de bebida, de leitura, de limpeza, e até se a sua vida sexual era imaculada. Foram dados largos passos desde esta altura, mas ainda existem muitas organizações que hoje em dia controlam a conduta dos seus colaboradores, em termos legais, e no que respeita às suas atividades, quando estão fora “de serviço”, agindo em conformidade. Não são casos isolados nos Estados Unidos, os de colaboradores que são despedidos ou discriminados em processos de seleção, por desenvolverem atividades tais como fumar, beber, e manterem relações extraconjugais. Este tipo de situações não são casos



isolados, até porque neste país em praticamente todos os estados, a lei permite ao empregador despedir quando quiser, com ou sem razão, desde que não exista um contrato de trabalho com um termo fixado, ou que não estejam implícitas situações de discriminação (Amaral, 2006).

O Modelo de Prisão desenvolvido por Jeremy Bentham, designado por *Panopticon*, tinha por base a “observação perfeita” dos reclusos: um edifício poligonal (circular), cujas celas se distribuíam circularmente ao longo dos vários pisos, e em que no centro do edifício existia um pátio de onde emergia uma torre de observação ocularcêntrica. Esta estrutura permitia aos guardas prisionais que se encontravam na torre, observarem constantemente os reclusos sem que fossem observados. A ideia subjacente a este modelo é que, sendo submetidos a uma “observação invisível”, os reclusos assumem que estão a ser observados constantemente e por isso adotam o comportamento desejado. No limite, deixa de ser necessária a presença dos guardas prisionais na torre de observação (Cabral-Cardoso, 2004). Um dos papéis desempenhado pelo responsável de recursos humanos da organização X, é garantir a vigilância necessária dos colaboradores, direta ou indiretamente, que lhe permita assegurar em primeiro lugar os interesses da organização.

Poderá ser apenas um contra censo, ou então, o momento da história que temos o privilégio de estar a ver acontecer, pautado por dificuldades económicas, dramas familiares, desemprego, perda de valores e descrédito das hierarquias, que está a transformar também o comportamento-tipo dos indivíduos para o jogo do “vale tudo”.

É pertinente tentar perceber o porquê da grande preocupação das organizações com o romance organizacional: tudo leva a crer que eventuais conflitos de interesses, e fluxo de informação, são os principais motivos. Ainda assim... Não será precipitado? Muito do que sabemos acerca de relacionamentos interpessoais é inexato para poder constituir uma teoria confiável, e prescrever comportamentos (Leitão, Fortunato, & Freitas, 2006).

Em suma, embora o romance organizacional não constitua um comportamento recente, ele tem vindo a ser potenciado pela crescente interação que é esperada entre os colaboradores em contexto de trabalho, em resultado da evolução demográfica das organizações, da crescente desinibição de modos e estilos de vida, pelas formas de trabalho em equipa e com elevada dedicação ao trabalho, bem como pela concorrência

acrescida entre colaboradores que laboram em carreiras cada vez mais competitivas. Todavia, apesar da “natural” ocorrência de relações entre colaboradores que envolvem formas de intimidade consentida, a sensibilidade do tema e a dificuldade no seu estudo tem levado a que permaneça uma área relativamente negligenciada pelos investigadores de estudos organizacionais e de gestão de recursos humanos. Daí a relativa escassez de literatura sobre o tema. Ainda assim, foi possível verificar a existência de diferentes perspectivas na literatura sobre o romance organizacional, a sua importância e a necessidade de ações de gestão para o monitorizar ou inibir. As perspectivas que justificam ações restritivas por parte da gestão podem basear-se em princípios abstratos de rejeição moral, mas são sobretudo guiadas pelos potenciais efeitos nefastos para a organização, em termos de quebras de produtividade e de perturbação provocada por eventuais conflitos de interesses, comportamentos de assédio sexual e outros comportamentos disfuncionais.

A revisão da literatura permitiu concluir que apesar das várias contribuições disponíveis, são muitas as lacunas que continuam a existir que justificam a necessidade de mais estudos sobre a temática do romance organizacional, como estes comportamentos são vividos e percebidos pelos atores envolvidos, pelos colegas de trabalho que com eles convivem e pela gestão responsável por esses atores. Por outro lado, os estudos disponíveis são sobretudo conduzidos no contexto norte-americano, não sendo claro que as diferentes formas de perceber e viver a sexualidade e os diferentes valores morais presentes naquela sociedade sejam diretamente transponíveis para a realidade e a cultura portuguesa, motivo suficiente para justificar a pertinência de um estudo sobre esta temática conduzido no contexto organizacional português.

### **CAPÍTULO 3 – QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E METODOLOGIA**

As questões de investigação foram essencialmente definidas a partir da pesquisa de artigos académicos cujos temas estivessem relacionados com o romance organizacional, a sexualidade nas organizações, e as relações interpessoais (que extravasam a relação profissional) que se estabelecem entre os indivíduos nas organizações. Com um tema tão específico quanto o romance organizacional, encontrar livros que explorassem a temática não se revelou tarefa fácil, e esta foi a primeira grande dificuldade com que me deparei para conseguir o enquadramento teórico do projeto.

#### **3.1. Questões de investigação**

As questões de partida para este estudo são as seguintes:

- a) Perceber se existem “regras do romance” na organização em questão, e se existem, se são formais ou informais. Compreender a forma como o romance organizacional é encarado pelos indivíduos diretamente envolvidos, e pelos seus colegas que com eles trabalham diretamente, e quais as dificuldades no local de trabalho que esta problemática pode trazer. Estas regras são uniformes em toda a organização, ou cada loja é livre de criar as suas próprias regras? São rígidas, ou podem mudar em função das circunstâncias?
- b) Em que medida o romance organizacional é mais gerador de conflitos de interesses do que a relação de amizade? Como compatibilizar eventuais regras limitativas dos comportamentos de romance organizacional, com o fomento da boa camaradagem e mesmo amizade entre colegas? Qual o nível de preocupação da organização com os romances entre os seus colaboradores? Existem problemáticas adicionais decorrentes dos romances hierárquicos? Os impactos que advêm dessas relações de poder e dependência, são iguais para homens e mulheres ou podem colocar-se questões de género na forma como a organização lida com o romance organizacional?
- c) O que é considerado romance organizacional? De que forma são categorizadas as diferentes formas de relacionamentos, desde os mais tradicionais até às socialmente admitidas em tempos mais recentes? São entendidos do mesmo modo as relações

homossexuais, as uniões de facto, os namoros, as “amizades coloridas”, os casamentos, ou simplesmente os *flirts* que acontecem entre os indivíduos nas organizações? Quais os fatores intrínsecos à própria organização que poderão favorecer o romance organizacional?

- d) Qual o limite de atuação da organização em geral, e do responsável pelos recursos humanos em particular, perante as situações de romance organizacional? E com que argumento o fazem? Serão estes argumentos suficientemente fortes para justificarem a aplicação de medidas que interferem na reserva da vida privada dos colaboradores?

### **3.2. Recolha de dados**

Tendo em conta que a quantidade de informação científica produzida nesta área é escassa, decidi optar pela pesquisa exploratória de natureza qualitativa. O objetivo deste estudo e da utilização desta metodologia qualitativa é de procurar uma maior compreensão do fenómeno que permita fundamentar a formulação de hipóteses em estudos posteriores. Os estudos exploratórios baseiam-se no pressuposto de que, através do uso de procedimentos relativamente sistemáticos, se podem desenvolver hipóteses relevantes para um determinado fenómeno (Tripodi, 1975).

O método qualitativo permite-me explorar um número de possibilidades quase infinitas de questões que os entrevistados considerem relevantes para o tema, com grande riqueza nos detalhes, apesar da subjetividade inerente a este método. Como já referi, um estudo exploratório tem como principal objetivo perceber e compreender o problema, logo, as questões de validade externa não se colocam. Por definição, a validade externa de uma amostra permite-nos estender os resultados obtidos a outros elementos, em condições de tempo e lugar diferentes.

Para este estudo não foi constituída uma amostra, mas foi sim definido um grupo de entrevistados que têm em comum o facto de trabalharem na mesma organização, e de lidarem direta ou indiretamente com o fenómeno do romance organizacional. Para além do levantamento bibliográfico, a técnica utilizada para a recolha de informação será a análise de histórias e episódios da vida organizacional, através de entrevistas a indivíduos que vivenciam (ou já vivenciaram) o romance organizacional, ou que lidaram com colegas que estiveram envolvidos em romances organizacionais. Se por

um lado o questionário garantiria o anonimato do respondente, o que seria uma vantagem tendo em conta a natureza sensível do tema, por outro lado, seria perdida uma vasta quantidade e profundidade de informação que só a entrevista possibilita: obter a informação adequada ao meu exato propósito. Assim, e porque não é possível obter o “melhor de dois mundos”, considere-se que neste caso, as vantagens que a entrevista permite alcançar, sobrepõem-se à desvantagem da confidencialidade.

O objetivo é conseguir um elevado grau de profundidade na informação obtida através das entrevistas, que servirá de base de compreensão da problemática. Seguindo uma linha teórica fenomenológica, o objetivo será atingir o máximo de clareza nas descrições dos fenómenos relatados pelos entrevistados. Assim, as perguntas descritivas assumirão alguma relevância (por exemplo: “Em que medida são discutidos os romances organizacionais na empresa ou local onde trabalha?”), já que só assim será possível descobrir o significado das atitudes e comportamentos dos entrevistados perante o romance organizacional.

No sentido de responder à complexidade do tema a ser investigado e o grande número de variáveis e relações entre elas, as entrevistas foram preparadas através de um guião (Anexo I - Instrumento de recolha de dados), cujas questões foram definidas com base numa combinação de perguntas abertas e fechadas, sem necessidade de ser cumprida a ordem previamente estabelecida – foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas, que permitem ao investigador selecionar em tempo real quais as temáticas a aprofundar em função da história de vida dos entrevistados, e introduzir novas questões que inicialmente não haviam sido identificadas. Mas esta enorme vantagem pode transformar-se em desvantagem, se o entrevistador não fizer uma boa preparação da entrevista e não dominar todos os temas-chave a abordar - a interiorização do guião. Também o tratamento dos dados recolhidos a partir de entrevistas pode ser de difícil tratamento e comparação das respostas (pela riqueza da informação recolhida). Esta ferramenta revelou-se crucial para o bom desenrolar das entrevistas, já que apesar de semi-estruturadas, foi recorrentemente necessário centrar as respostas usando o guião como eixo orientador no desenrolar da entrevista. Os grandes temas deste guião foram selecionados com base na revisão bibliográfica efetuada, no sentido de dar resposta às questões de investigação previamente definidas, mas sempre com margem para a emergência de novas e diferentes experiências e opiniões, dependendo das características

dos entrevistados (idade, género, função, experiências de romances organizacionais, formação, estado civil, número de filhos, etc.).

No início de cada entrevista, e antes de dar início aos temas do guião, foi lembrado a cada entrevistado qual o objetivo da entrevista, foi diretamente questionado se o registo das respostas poderia ser efetuado por gravação, e foram asseguradas todas informações de âmbito geral sobre o entrevistado (nome, idade, função, formação académica, estado civil, etc.). No decorrer da entrevista, e entrando já nas questões do guião, foi tida uma constante preocupação em adaptar a linguagem utilizada ao interlocutor, já que foram entrevistados indivíduos com histórias de vida e características pessoais e profissionais muito diferentes. O entrevistador deve conseguir encontrar o equilíbrio entre o assumir as rédeas da entrevista, e simultaneamente conseguir que o entrevistado se sinta à vontade e com confiança para falar acerca de um tema tão sensível, que é parte integrante da sua esfera pessoal, mas que impacta diretamente na sua vida profissional. Foram vários os desafios destas entrevistas: a necessidade constante de centrar os entrevistados num tema que apesar de ter objetivos bem definidos, é delicado e de senso comum aparente que facilmente leva à divagação, evitar o descentrar dos entrevistados do formato e do guião da entrevista, gerir eficazmente o tempo das entrevistas, e evitar deixar-me influenciar pelas respostas dos entrevistados e pela minhas próprias predisposições, juízos de valor, opiniões ou curiosidades. De forma a contornar alguns destes desafios, no decorrer das entrevistas pedi recorrentemente exemplos, questionei sempre diretamente e sem rodeios, evitei utilizar terminologias técnicas e pouco intuitivas (por exemplo: romance organizacional), e assumi muitas vezes o papel de advogado do diabo ao questionar aspetos positivos em respostas negativas perentórias.

Para efetuar o tratamento da informação recolhida, foi procedida à transcrição integral de todas as entrevistas, acompanhada pelo registo de pormenores, tais como, o modo como decorreu a entrevista, e qual o comportamento não verbal do entrevistado. Este revelou-se um trabalho bastante moroso, já que mesmo depois de transcritas, foram efetuadas várias leituras para conferir o rigor da transcrição das entrevistas. Posteriormente, foi criado um quadro de análise das entrevistas, identificando objetivamente quais as categorias a analisar, que se subdividiram em várias dimensões, onde foram integradas as afirmações de cada entrevistado correspondente a cada

dimensão/ categoria. A informação integrada nesta análise, foi filtrada e selecionada: apenas a informação diretamente relacionada com os objetivos do estudo foi considerada. Não foi utilizado qualquer software de análise de dados, já que o número de entrevistas realizadas não o justificou.

A par desta recolha e análise qualitativa de dados primários, foram também analisados dados secundários facultados pela organização X, com o objetivo de complementar a investigação, nomeadamente as listagens existentes acerca dos romances organizacionais formais reconhecidos pela empresa. Estes dados permitiram uma primeira ilação, a de que esta informação não deverá ser muito utilizada pela organização uma vez que a informação facultada era não tratada e não analisada.

### **3.3. Procedimentos**

Após o interesse demonstrado pela organização X na investigação do “romance organizacional”, a minha primeira preocupação centrou-se na obtenção da informação que estava no poder da organização acerca dos seus colaboradores-casais. Apesar da facilidade em conseguir identificar vários casais de colaboradores sem o apoio destas listagens, optei por analisá-las numa primeira fase, ainda antes da escolha dos entrevistados, já que esta leitura seria francamente mais rica e imparcial, para além de me permitir apurar o verdadeiro número de romances organizacionais reconhecidos pelos serviços.

Foram-me enviadas duas listagens passíveis de serem trabalhadas através de folhas de cálculo:

- Listagem de relacionamentos formais: contém todos os colaboradores casados da organização X, e/ou colaboradores que apesar de não possuírem o estado civil de casados, por iniciativa própria formalizaram com os recursos humanos do centro de custo a que pertencem o seu relacionamento com um colega de trabalho (namoros, uniões de facto, ou outro tipo de relações que não são materializadas em casamento). Esta listagem é extraída a partir do software de gestão administrativa de recursos humanos da organização X e contém os seguintes dados: nome do colaborador, nome do conjugue ou companheiro do colaborador, número de identificação interno do colaborador, centro de custo a que pertence, função e categoria profissional que possui na organização.

- Listagem do número de filhos: contém todos os colaboradores da organização X com filhos, na qual consta o número de identificação interno do colaborador e o seu nome, a data de entrada na organização, o centro de custo a que pertence, a função que ocupa na organização, a categoria profissional correspondente, o nome de cada um dos seus filhos e a respetiva data de nascimento.

Ambas as listagens foram extraídas a partir do software de gestão administrativa de recursos humanos da organização X, em março de 2012. O número de romances organizacionais formais apurados para a organização X foi determinado a partir do cruzamento de dados das duas listagens: na primeira foram identificados todos os romances organizacionais que se materializaram em casamento, ou que por iniciativa dos envolvidos foi dado conhecimento ao departamento de recursos humanos da organização (num total de 434 colaboradores); na segunda listagem, foram identificados os romances organizacionais que se materializaram em filhos, tendo sido considerados apenas os nascimentos posteriores à entrada de ambos os elementos do casal na organização: dos colaboradores identificados como tendo filhos em comum, foram excluídos os que já constavam da listagem anterior, perfazendo um total de mais 126 colaboradores. Os dados globais apurados acerca do romance organizacional formal da organização X estão representados na Tabela 1:

	Nº	%
Colaboradores totais na organização	8890	-
Colaboradores que mantêm um romance organizacional formal	560	6,3%
Colaboradores que mantêm um romance entre o mesmo nível hierárquico	502	5,6%
Colaboradores que mantêm um romance hierárquico	58	0,7%
Colaboradores Chefias na organização	850	10%
Chefias que mantêm um romance organizacional formal	85	10%
Colaboradores Não Chefias na organização	8040	90%
Não Chefias que mantêm um romance organizacional formal	475	6%

**Tabela 2** - Colaboradores da organização X que mantêm romances organizacionais formais



Antes de mais, importa fazer uma análise crítica acerca desta informação que me foi disponibilizada, e as principais dificuldades com que me deparei na análise, tratamento e interpretação da mesma. Segundo o departamento de recursos humanos da organização X, não existe qualquer obrigatoriedade por parte dos colaboradores em formalizarem a sua relação com colegas de trabalho, o que por si só indicia que a organização tem consciência que o número de romances organizacionais que conhece, é inferior ao real. Aliás, quando confrontados alguns dos casais constantes desta listagem com o conhecimento prévio de casais informais existentes dentro da organização, imediatamente foram identificados uma série de relacionamentos que são do conhecimento geral (incluindo a direção geral), mas que por nunca se terem materializado em casamento ou em filhos comuns, e porque os elementos do casal nunca se terem lembrado ou necessitado de formalizar a sua relação nos recursos humanos, não constavam das listagens disponibilizadas.

No que respeita à fiabilidade das listagens, foram identificados dois casais que estão separados há já alguns anos, mas que continuam a constar como casal. O risco de existirem mais ex-casais nesta situação é real: de uma forma geral, os colaboradores não têm necessidade de formalizar a separação à organização, a não ser que se casem entretanto com outro conjugue. Assim, poderão eventualmente existir mais casos de casais separados que ainda constam nesta listagem, mas a verdade é que não existe forma de apurar os casais verdadeiros, para além de que estas exceções parecem ser um número pouco representativo num universo de duzentos e oitenta casais, e como tal, sem força suficiente para colocar em causa a fiabilidade das listagens. Apesar de tudo, não deixa de ser um indício de que a atualização desta informação não constitui uma prioridade nem para a organização, nem para os colaboradores.

Também a forma como a informação está inserida nestas listagens é difícil de tratar e cruzar, nomeadamente no processo de identificação dos romances organizacionais que nelas constam. O tratamento destes dados secundários foi um processo moroso e complexo, pela grande quantidade de informação disponibilizada, e pela fiabilidade que teve de ser continuamente verificada. A única forma de conseguir identificar os romances organizacionais nestas listagens foi através do elemento “nome”: dos colaboradores, e dos filhos. O que é aparentemente fácil, revela-se uma tarefa bastante complexa já que o nome do mesmo indivíduo pode estar inserido de

diferentes formas no software de gestão administrativa: é um campo de “escrita livre” inserido duas vezes, inserido em momentos diferentes, eventualmente por pessoas diferentes: por exemplo o nome dos colaboradores é inserido num primeiro momento aquando da sua integração na organização, e posteriormente quando a relação se formaliza, é inserido como conjugue ou companheiro de outro colaborador. Foram vários os casos de indivíduos que por estarem inseridos com diferentes nomes (por exemplo abreviaturas de sobrenomes, ou presença/ ausência do nomes de casado), não estavam a ser identificados como elementos de um romance organizacional, o que implicou uma análise exaustiva e morosa, colaborador a colaborador.

De ressaltar que o número inicialmente avançado de 9% de colaboradores que mantêm romance organizacional, não se confirmaram após a análise dos dados secundários: num universo de cerca de 9000 colaboradores, são 6% os que mantêm relações amorosas formais entre si. Apesar de ser quase metade do valor inicialmente avançado, estamos a falar de cerca de 560 colaboradores, um número que continua a ser elevado, e que na minha opinião não retira qualquer relevância ao estudo.

Para selecionar os entrevistados envolvidos num romance organizacional, o primeiro critério de análise foram as listagens de relacionamentos formais, e do número de filhos da organização X: foi elaborada a Tabela 2 - Colaboradores da organização X que mantêm romances organizacionais formais, que permitiu de uma forma muito objetiva identificar todos os romances organizacionais formais, e dentro destes, identificar o peso dos romances hierárquicos, e o peso de relacionamentos amorosos entre chefias e entre colaboradores de base.

A organização X é uma das empresas que se rege pelo Contato Coletivo de Trabalho da APED (Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição), cujas categorias profissionais e respetivos níveis se encontram esquematizados no Anexo III, Quadro 10 – Funções e “tipos” de Funções. Todos os colaboradores da organização X possuem obrigatoriamente uma destas categorias profissionais, exercendo no entanto uma função que poderá ser mais específica dentro da própria organização. Todas estas categorias agrupam-se em dois grandes “tipos” de funções: as “chefias” (todos os colaboradores até ao nível VI, com competências de gestão e avaliação de equipa) e as “não chefias” (todos os colaboradores base desde o nível VII até ao XIII). A descrição

das funções entrevistadas está definida no Contrato Coletivo de Trabalho da APED, por ordem decrescente na hierarquia (APED; FEPCES, 2010, pp. 49, 50, 51, 54):

*Diretor - É o trabalhador que, com a autoridade e autonomia necessária para tomar decisões, planeia atividades de uma direção, gerindo, coordenando e dirigindo os recursos humanos e materiais alocados.*

*Diretor de loja - É o trabalhador que, com a necessária autonomia, gere, coordena e dirige unidades comerciais com áreas superiores a 2500 m2.*

*Chefe de departamento - É o trabalhador que, numa unidade comercial com área superior a 2500 m2, organiza, controla e dirige as atividades de um departamento sob a orientação de um diretor de loja.*

*Chefe de secção - É o trabalhador que numa unidade comercial coordena, dirige e controla uma secção, cabendo-lhe nomeadamente a responsabilidade pela gestão, controle e rotação de stocks e pela conta de exploração.*

*Operador de loja - É o trabalhador que num supermercado, hipermercado ou loja, alimentar ou não alimentar, desempenha de forma polivalente todas as tarefas inerentes ao seu bom funcionamento, (...) ligadas com a receção, marcação, armazenamento, embalagem, reposição e exposição de produtos, atendimento e acompanhamento de clientes. É também responsável por manter em boas condições de limpeza e conservação, quer o respetivo local de trabalho quer as paletes e utensílios que manuseia. Controla as mercadorias vendidas e o recebimento do respetivo valor. (...) Faz e colabora em inventários.”*

No caso dos romances hierárquicos, foi objetivo inicial que sempre que possível deveriam ser entrevistados os dois elementos do casal, sendo que cada um representaria uma diferente perspectiva (de nível hierárquico) da relação. A abordagem aos potenciais entrevistados foi feita, mas as dificuldades de dispersão geográfica, e a ausência de algumas respostas, denunciou a inibição ou falta de receptividade destes colaboradores para a entrevista. A sensibilidade do tema associada a receios de partilha de informação, são fortes indícios explicativos de tal fenómeno. As tentativas infrutíferas apesar de escassas, foram as suficientes para me desencorajarem na busca por esta dupla de entrevistados envolvidos em romances hierárquicos.

A importância de integrar a visão dos colegas, prende-se essencialmente com a necessidade de poder analisar questões de produtividade, boatos e eventual mal-estar

que um romance organizacional poderá trazer para os colegas com quem os diretamente envolvidos trabalham. As entrevistas feitas diretamente a elementos do casal são de facto o foco do trabalho, mas a importância de contrapor a visão dos colaboradores envolvidos em romances organizacionais com a visão de terceiros é essencial para minimizar visões parciais e unilaterais de um fenómeno tão abrangente (Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996).

Era importante definir previamente o perfil dos entrevistados com base nos objetivos definidos para o estudo, para posteriormente definir a lista de questões ou tópicos a serem abordados na entrevista, e posteriormente seleccionar os entrevistados. Nesta fase de decisão, foram tidos em conta critérios essencialmente de ordem prática: a facilidade de acesso à informação mediante o facto de serem, ou não, pessoas conhecidas do investigador, a zona de residência, e consequentemente, os custos implícitos em eventual deslocação para a realização da entrevista. Optei por abordar metade dos potenciais entrevistados que conheço, e outra metade que não conheço, por muitas dúvidas que foram surgindo acerca deste critério, e para as quais não consegui obter respostas: o facto do entrevistado me conhecer influencia negativamente ou positivamente as suas respostas? É preferível entrevistar indivíduos que me conhecem e que eu os conheço, ou o desconhecimento mútuo poderá ser uma vantagem? Se por um lado os indivíduos se poderão sentir mais à vontade falando com alguém que não conhecem (logo, que não associam à organização), por outro lado, o facto do entrevistado saber que o investigador conhece a realidade que ele vai retratar, poderá ser uma forma de ultrapassar a questão da sensibilidade do tema (e o indivíduo sentir-se mais à vontade para relatar o seu caso). O meu objetivo foi essencialmente conseguir que as pessoas falassem o mais abertamente possível, sem filtros, com a noção da subjetividade e sensibilidade do tema, e a consciência de que o sucesso da troca de informação durante a entrevista também dependeria de fatores muito difíceis de controlar tais como as características pessoais do entrevistado.

Já depois de identificados quais os colaboradores a entrevistar, foi necessário então convidá-los a participarem no estudo. O primeiro contacto foi-lhes endereçado via correio eletrónico (consultar Anexo II - Procedimento de administração do estudo), já que a forma escrita seria mais objetiva e esclarecedora numa primeira fase, e permitiria dar algum tempo aos potenciais entrevistados de assimilarem a eventual

surpresa do tema. O *e-mail* foi propositadamente enviado através do endereço eletrónico de estudante da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, no sentido de conferir credibilidade ao estudo, e revelar total independência do investigador em relação à organização X. No seu conteúdo foi feita referência ao tema (não exatamente como o “romance organizacional” pela dificuldade de interpretação que essa designação poderia causar), foi comunicado o objetivo da entrevista e a importância do seu contributo, definida a duração prevista da entrevista, feito um breve enquadramento teórico em termos de investigação e os possíveis impactos nas organizações, reforçada a garantia de confidencialidade da identidade e das respostas do entrevistado, e por fim, foi lançado o convite para a entrevista. A salvaguarda da confidencialidade dos envolvidos (tanto da organização como dos entrevistados) foi totalmente garantida, e todas as referências a nomes e localização geográfica de lojas que forem sendo feitas ao longo do estudo, serão sempre dados fictícios.

### **3.4. Entrevistados**

A escolha dos entrevistados foi feita com a consciência de que estas pessoas seriam a população de referência do estudo, ainda que dada a natureza exploratória do mesmo, a preocupação não seria construir uma amostra, nem tão pouco, representativa. O objetivo do número de entrevistados inicialmente definidos perfazia um total de treze colaboradores, mas tendo em conta os constrangimentos e dificuldades anteriormente descritos, acabaram por se concretizar em dez entrevistas. O critério de seleção para os entrevistados envolvidos num romance organizacional era (1) manter ou ter mantido um romance organizacional; (2) pertencer à organização X; (3) estar disponível para participar no estudo. Já em relação aos colegas, o único critério era lidar diretamente com colegas e/ou subordinados que mantêm um romance organizacional. Segundo Eisenhardt (1989), a regra da saturação é a fórmula que deve ser seguida para determinar o número ideal de entrevistados: deverão ser sempre entrevistados mais indivíduos, até chegar ao ponto em que cada nova entrevista não acrescenta mais informação relevante acerca do tema. Na verdade, e de acordo com esta visão, poderiam e deveriam ter sido feitas mais entrevistas, nomeadamente nos casos de romances hierárquicos, “não chefias”, e colegas. No entanto, tal não foi possível por questões de constrangimentos de tempo.

As entrevistas decorreram entre janeiro e julho de 2012, foram todas conduzidas pelo mesmo entrevistador, em locais fora das instalações da organização, de forma a evitar constrangimentos de tempo ou contaminação de informação. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, e tiveram uma duração média de 80 minutos: a duração mínima foi de 45 minutos, e a máxima de 116 minutos (ver Quadro 5 – Dados demográficos dos entrevistados)

Foram convidados 16 colaboradores da organização X a participarem neste estudo, de entre os quais 10 aceitaram voluntariamente conceder uma entrevista, detentores das seguintes categorias profissionais: um diretor (E10), um diretor de loja (E7), quatro chefes de departamento (E5, E6, E8, E9), um chefe de setor (E3), dois chefes de secção (E2, E4), e um operador de supermercado de 1ª (E1), num total de 9 “chefias” e 1 “não chefia”. Até ao momento da entrevista, os colaboradores ocupavam as funções anteriormente referidas, sendo que entre eles existem algumas relações de dependência direta que optei por não divulgar, já que pouco acrescentaria ao estudo, correndo o risco dos colaboradores entrevistados serem identificados. A caracterização-resumo dos entrevistados pode ser consultada no Anexo III, Quadro 11 – Dados demográficos dos entrevistados: as suas idades compreendem-se entre os 26 e os 52 anos, e 70% dos entrevistados possuem formação académica superior. Foram entrevistados um total de 7 mulheres (E1, E2, E4, E5, E6, E8 e E9) (2 das quais são “colegas” – E8 e E9), e 3 homens (E3, E7, E10) (1 dos quais é o diretor de recursos humanos – E10). O número de mulheres entrevistadas foi significativamente superior ao número de homens, apenas porque se mostraram as mais disponíveis para integrarem o estudo: foram convidados para entrevista mais quatro homens que, ou não tinham disponibilidade para entrevista, ou não responderam ao convite. Em relação ao estado civil, 5 colaboradores são casados, nenhum é solteiro, 4 vivem em união de facto, e 2 são divorciados.

No que respeita aos “tipos” de função dos entrevistados, o peso das “chefias” e “não chefias” é de 90% e 10% respetivamente, precisamente a proporção inversa da distribuição existente na organização X (consultar Tabela 2 - Colaboradores da organização X que mantêm romances organizacionais formais). Numa organização com as características da organização X esta diferença significativa na proporção de “chefias” e “não chefias” não surpreende, mas pode suscitar algumas dúvidas o facto do

peso entre “chefias” e “não chefias” ser exatamente o oposto da realidade verificada na organização X. Se no universo total das “chefias” analisarmos o peso dos romances organizacionais, conclui-se de que o mesmo é superior (10%) ao peso dos romances organizacionais nas “não chefias” (6%). Por este motivo, a pouca representatividade das “não chefias” entre os entrevistados está justificada, apesar de dever ter sido entrevistado pelo menos mais uma “não chefia” para que a distribuição fosse um pouco mais representativa da distribuição de romances organizacionais na organização. Este desequilíbrio de entrevistados no que respeita aos “tipos de funções” ocorreu por força das circunstâncias, já que foram abordados igual número de “chefias” e “não chefias”, mas foram as “chefias” que mais prontamente se disponibilizaram para participar no estudo.

## CAPÍTULO 4 – RESULTADOS DO ESTUDO

### 4.1. A relevância do tema para a organização

Ficou claro que o tema do romance organizacional não é indiferente para a organização X: a organização está consciente da complexidade que envolve o tema, dos impactos profissionais que um romance entre colaboradores pode trazer para a organização e para os próprios colaboradores, e estrategicamente decidiu reger-se por políticas informais, assumindo os riscos, e minimizando-os da forma possível – escutando as preocupações dos colaboradores acerca de incoerências de atuação, e estando atenta a casos mais complicados nomeadamente os que envolvem colaboradores com diferentes níveis hierárquicos. Assim, tudo indica que o romance organizacional parece ser um tema de assumida relevância para a organização X:

*“Penso (...) que é um tema que é discutido sempre numa fase inicial. Depois penso que se fará uma análise das interferências que essa relação pode ter no trabalho, e aí sim, pode ser decisivo é ou não “tema” de discussão. Eu sei de fonte segura que fui tema de reunião de direção quando tive o meu primeiro filho: não só porque era uma funcionária com isenção de horário de trabalho que queria usufruir dos seus direitos (trabalhar em horário diurno e gozar as horas de amamentação), mas também porque o meu marido era também funcionário da empresa, e começavam a levantar-se questões de responsabilidade social, em que a empresa ambicionava certificar-se. Para além da legislação estar do meu lado, o bom senso também deveria estar: o meu marido tinha dois empregos, e eu com um recém-nascido precisava mesmo desses horários. Não era hábito que os chefes de secção reivindicassem estes direitos (o argumento dos recursos humanos foi que eu não era uma colaboradora como outra qualquer), mas a empresa teve de acabar por ceder, principalmente porque também o meu marido trabalhava lá (e este caso vindo a público, poderia colocar em causa a viabilidade desta certificação).” (E2)*

*“Nem bem vistos, nem mal vistos. Mas indiferente também não me parece que sejam porque nós (falo enquanto membro do comité de direção da loja) por vezes debatemos estes assuntos nas nossas reuniões do comité da Loja. Penso que a organização vê estes relacionamentos de uma forma cautelosa.” (E4)*



*“Sim, penso que é um tema com o qual a empresa se preocupa. Porque tem a responsabilidade gerir uma mesma família que trabalha na mesma empresa. Isto não é fácil. (...) Em 13 anos de casamento, nunca ninguém me perguntou rigorosamente nada acerca do meu casamento: ou numa avaliação de desempenho, ou noutra situação qualquer. Penso que isto só prova que de facto este é um assunto sensível, quase “tabu”, mas que acredito sinceramente que é discutido e pensado a um nível mais restrito.” (E5)*

*“Dizia-me o diretor de loja que eu tinha de estar preocupada com esta temática, tinha de ter/ procurar esta informação. Contra-arguntei que para mim esse tema tem a ver com a vida das pessoas, mas os argumentos nunca foram válidos ou suficientes para mudar a forma de pensar dele, que me dizia: “Por que hoje para amanhã podemos ter que organizar ou reorganizar as equipas, rodar pessoas pelos departamentos/ secções, definir e gerir uma estratégia a médio-longo prazo de promoções, e portanto, ter os relacionamentos entre colaboradores em consideração evita a tomada de más decisões, que possam até comprometer o bom funcionamento da secção/departamento/loja.” (E6)*

*“(...) essa preocupação surgiu de uma forma mais evidente com a mudança de liderança da empresa. Não me recordo de até essa data ser verbalizado por mais nenhum líder a necessidade de ser obrigatório ou desejável que se resolvam a curto prazo situações de casais entre os colaboradores (a nível de “chefias”). “Leia-se “por resolver”, como “separá-los”. E não é separá-los em departamentos diferentes, é colocá-los em lojas diferentes.” (E6)*

*“Confesso que esse é um tema sobre o qual até há bem pouco tempo eu não pensasse muito, apesar de no desempenho das minhas funções dever ter permanentemente esse cuidado. Com a entrada da Isa na Loja de Gandra, que é cada com o Diretor da Loja da Mirandela, loja na qual estive temporariamente alocada... confesso que comecei a pensar muito mais acerca deste assunto. (...) Este é de facto um tema para a empresa. E quem disser o contrário, ou é por desconhecimento absoluto, ou é porque se está a querer enganar. E por isso o importante, para o bem de todos, é que haja transparência para os envolvidos! O que me parece que ainda está a anos luz de ser concretizado...”(E8)*

#### 4.2. Regras percebidas da organização, em relação ao romance organizacional

A percepção dos entrevistados acerca das regras que possam existir na organização em matéria de romance organizacional é relativamente consensual: todos acham que essas regras existem e lembram-se de sempre ter convivido com elas; todavia, desconhecem ou têm dúvidas acerca da sua formalização por escrito; começam a surgir as primeiras divergências de opinião no facto das mesmas serem implícitas ou explícitas, e terminam com uma grande variedade de percepções quanto ao conteúdo e enquadramento dessas regras. As diferentes interpretações acerca do que pensam ser o que a organização permite ou tolera, em termos de romance organizacional, estão sobretudo relacionadas com o seu percurso na empresa, e com aquilo que foi, ou é, a sua experiência enquanto elemento de um casal “da organização”.

Antes de mais, é importante perceber qual a posição que a organização assume em relação ao romance organizacional que neste caso é representada pela opinião do seu diretor de recursos humanos. Apesar desta perspetiva da empresa ser explorada com maior profundidade ao longo deste capítulo, justifica-se nesta fase identificar quais as políticas da organização relativamente ao romance organizacional enumeradas pela organização, para que possam ser comparadas com o grau de conhecimento das mesmas por parte dos colaboradores - em que medida as conhecem, se suspeitam da sua existência apenas por “ouvirem dizer”, se pensam ter conhecimento das possíveis consequências para os participantes no romance organizacional de uma forma bem ou mal fundamentada.

As regras que a organização referiu existirem, no que respeita ao romance organizacional, são as seguintes:

- Não existe impedimento de relacionamento entre empregados que trabalham em secções diferentes da mesma loja:

*“Desconheço totalmente essa regra (segurança-caixas-portarias). E se ela existe, convenhamos que não adianta de muito: não é ao separá-los ou proibir que se relacionem que se vai resolver a questão! Se isto é dito, não é com o meu conhecimento! (...) Evidentemente que eu percebo a intenção da regra de “segurança, caixas e portarias”: envolve as áreas críticas por onde se faz o circuito da mercadoria. Mas não me parece honestamente que essa seja a melhor forma.” (E10)*

- Procurar o acordo com os colaboradores envolvidos na relação, desde que o relacionamento seja do conhecimento da organização (mesmo que não conste dos registos):

*“Das (relações) que são conhecidas, ou “oficiais” tentamos normalmente enquadrar na situação particular que cada par de colaboradores vivencia (...) são casados, ou vivem juntos, são aqueles que efetivamente têm uma duração longa e estável. Nestes casos, há uma regra fundamental que é tentar perceber cada situação particular (...) (sobretudo quando há filhos), e dar oportunidade às pessoas de escolherem quando é que necessitam de determinados horários, férias, etc. E a última palavra é do colaborador.” “Quando as coisas correm “a bem”(as pessoas tomarem a iniciativa de contarem o relacionamento que têm), tudo é feito em consenso com ambas as partes envolvidas.” (E10)*

- Ao nível de operadores, não há necessidade de separação de lojas, basta que se concretize a separação de equipa:

*“(...) se estivermos a falar ao nível de operadores, as regras da separação de loja não se aplicam, apesar de continuarem a não poder trabalhar na mesma equipa (...)”(E10)*

- Não admissão de relacionamentos hierárquicos e relacionamentos extraconjugais na mesma equipa:

*“(...) jamais podem trabalhar na mesma equipa. Isto... se forem do conhecimento público/ oficiais. (...) Este tipo de situações entre pessoas que ocupam diferentes níveis hierárquicos na mesma loja não são inéditas na empresa, e a regra é: mudar uma das pessoas de loja, ou então se eles não aceitarem... um deles tem que sair.” (E10)*

- Numa relação entre chefes de secção, estes não devem trabalhar na mesma loja:

*“...Sim, é verdade. Também não é normal (encontrar dois chefe de secção a trabalhar na mesma loja).” (E10)*

- Quando se fala em relacionamentos entre “chefias”, a facilidade de colocação noutra loja é um factor preponderante da mobilidade:

*“(...) quem saiu foi a mulher...(...) pela função que ela tem (nível mais baixo), e a maior facilidade de colocação noutra loja. É mais difícil mudar um diretor de loja do que uma chefe de secção. (...) Agora... não sei se é este o critério utilizado em todos os casos.” (E10)*

- Nas funções “de confiança”, o romance organizacional tem de ser formalizado para que possa ser gerido:

*“(...). Quando alguém a tinge um determinado nível na organização, em que há questões de honra implícitas, eu posso despedir por falta de exemplaridade! (...) Como não foi uma situação transparente (...), eu não posso aceitar. Uma situação muito diferente é quando as pessoas nos abordam e dizem que claramente o que é que se está a passar. Digamos que assim, a relação de confiança está a ser alimentada. (...) E depende muito das circunstâncias se é o homem ou a mulher a sair. É uma gestão caso a caso.” (E10)*

Estas são as regras identificadas pela organização, que refletem o seu posicionamento nesta temática. Relativamente ao veículo transmissor preferencial escolhido pela organização para difundir as suas regras do romance organizacional, parece ser, de facto, o “passa a palavra” e “o que se ouve falar” informalmente. Colaboradores e colegas apercebem-se que existem regras, que o tema não é indiferente para a organização, mas nunca as viram escritas ou formalizadas em lado algum. Porque efetivamente, esta formalização não existe, as regras são apenas implícitas.

*“Penso que isso não está escrito em lado nenhum, mas a verdade é que toda a gente fala/ sabe. O conhecimento que temos é do que “se ouve dizer”, mas na verdade não se sabe até que ponto podem obrigar a sermos transferidos de loja...” (E1)*

*“Acho que está tudo implícito: toda a gente “acha que existe”, mas ninguém sabe concretizar exatamente em que circunstâncias.” (E4)*

*“Nada do que eu disse não está escrito, mas é o que se comenta informalmente.” (E5)*

*“(...) que eu saiba, não estão escritas em lado nenhum, apesar de eu sempre ter convivido com elas.” (E6)*

*“(...) Conheço porque sempre ouvi falar (...)” (E7)*

*“Não está nada escrito. Informalmente existem as regras que circulam em surdina (...)” (E9)*

Ainda assim, dentro da organização parece haver uma área em que, ainda que mantendo a informalidade na forma (nada está escrito), estas regras são diretamente transmitidas: a área da segurança. O que a maioria dos entrevistados relata é que não há viabilidade de manter um relacionamento amoroso na mesma loja quando um dos

elementos da relação pertence à secção de segurança, e o outro elemento pertence à área de caixas.

*“Pelo facto da área da segurança lidar diretamente com o controlo dos processos, e das caixas lidarem diretamente com dinheiro, constitui por si só um motivo de preocupação acrescida nas relações mais próximas que se estabelecem entre estes colaboradores. Por exemplo, a Segurança tem as “portas abertas” para todas as áreas da loja, “movimenta-se” na loja como nenhuma outra secção, tem acessos a todas as áreas da loja como ninguém.” (E4)*

O mesmo impedimento, embora já mais mitigado, acontece quando o “outro” elemento do relacionamento trabalha nas portarias... ou na área comercial... ou nos balcões, ou no serviço pós venda... e provavelmente surgiriam tantas mais áreas, quantos mais entrevistados houvesse. Assim, tudo indica que o risco associado ao romance organizacional foi identificado como sendo potencialmente mais elevado quando um dos participantes trabalha na secção da segurança, e portanto, os responsáveis desta área resolvem transmitir claramente esta regra logo à entrada de novos colaboradores, e as consequências no caso da mesma ser quebrada.

*“(...) nunca me foi dito nada a mim diretamente, enquanto elemento da secção de caixas. Mas ao meu marido, quando ele veio assinar o contrato, disseram-lhe diretamente quando foi selecionado que não podia ter nenhum relacionamento com Caixas, e que caso isso acontecesse, poderiam mudá-lo de loja.” (E1)*

*“Sei que na formação de Vigilantes se aborda verbalmente a impossibilidade de relacionamentos com operadores de Caixas, e tenho a certeza que na formação de operadores de Caixas, nada é dito em relação a estas “impossibilidades” de envolvimento” (E4)*

*“E eu sei que a área da Segurança faz isto: alerta para a impossibilidade de relacionamentos logo na fase de entrevistas.” (E9)*

Quando os relacionamentos envolvem trabalhadores de outras áreas (que não a segurança), a perceção das regras parece ser menos consensual. Os entrevistados acham que estas ocorrências são geridas mais caso a caso, e talvez por isso, as referências são mais vagas e subjetivas. São inclusive mencionadas regras que os colaboradores julgam saber que existem, mas que nada indica que existam realmente na organização. Um desses exemplos, talvez o mais marcante, prende-se com a regra percecionada segundo

a qual não são admitidos relacionamentos entre colaboradores numa mesma loja, que trabalhem nas áreas “segurança – caixas – portarias – balcões - serviço pós venda”, e qualquer relacionamento amoroso na mesma loja, independentemente das áreas.

*“(...) sempre se disse que os vigilantes e as pessoas de caixas, não podiam ter relacionamentos. “(...) tenho colegas que quando se descobriu que namoravam, separaram-nos: um casal de uma operadora de Caixa e um Vigilante, e um casal constituído por dois vigilantes.” (E1)*

*“A ideia que eu sempre tive era que sim, que de facto existe a regra de que sempre que existe um relacionamento, que o casal é separado de loja. (...) Também na Segurança, sempre ouvi falar que não podiam ter relacionamentos com a secção de Caixas (...)” (E2)*

*(...). “Existem também secções que são conflituantes, e essa regra existe mais uma vez informalmente, mas que proíbe relações entre a secção de segurança, caixas e portarias, na mesma loja.” (E6)*

*“Aquela que eu conheço, é a que envolve elementos da segurança e Caixas, Balcões, e Serviço Pós venda (...) está instituído que não pode acontecer na mesma loja. (...) Esta é a única que para mim está verdadeiramente clara.” (E7)*

*“(...) inviabilidade de relacionamentos entre as secções de seguranças, caixas e portarias! (...) duas regras de ouro que me foram transmitidas há 12 anos atrás (...) pela responsável de recursos humanos da loja: a primeira, era que não podia ter qualquer envolvimento com nenhum elemento da segurança nem das portarias (...) A verdade é uma: resultou! Estes “alertas” nunca mais me saíram da minha cabeça!” (E8)*

*“(...) as (relações) que envolvem a área da segurança (...)” (E9)*

Todavia, estas regras percebidas pelos colaboradores, e sendo por eles tidas como verdades absolutas, não são admitidas como reais pela organização:

*“Aquela (regra) que eu conheço, é a que envolve elementos da segurança e Caixas, Balcões, e Serviço Pós venda. (...) Esta é a única que para mim está verdadeiramente clara.” (E7)*

*“(...) apesar de não existir qualquer regra escrita, estas regras informais sempre foram do conhecimento de todos.” (E10)*

Com efeito, tudo indica que não há uniformidade de critérios na aplicação destas regras, critérios estes que variam dependendo do tipo de função em questão:

- Quando falamos de “chefias” a regra é maioritariamente aplicada

*“Pelas situações que conheço, (...) Não me estou a recordar de nenhum caso na organização em que dois chefes de secção ou chefe de departamentos trabalhem na mesma loja.” (E4)*

- Quando falamos de colaboradores “não chefias”, a atuação varia em função de diversas circunstâncias: se é ou não um relacionamento do conhecimento da empresa, das áreas de cada um dos elementos do romance organizacional, do nível hierárquico, e principalmente... do desconhecimento de um tema que acaba por ainda ser de alguma forma tabu:

*“(...) na minha secção tive dois funcionários casados, que atualmente já não estão na mesma secção. Mas foram “separados” da minha secção por coincidência, e aqui posso falar com conhecimento de causa: não senti qualquer pressão para os separar.” (E3).*

O caso destes funcionários da mesma loja, que trabalhavam na mesma secção, mas que foram separados de secção, aos olhos da chefia foi visto como uma coincidência; já aos olhos dos colegas, foi visto como uma separação propositada pelo facto de serem um casal:

*“(...) também um casal que trabalhava na secção das frutas (à partida menos “problemática” em termos de sigilo e confidencialidade), também foram separados de secção apesar de continuarem a trabalhar na mesma loja.” (E1)*

#### **4.2.1. A formalização das políticas sobre o romance organizacional**

A formalização deste tipo de questões de natureza tão sensível, com fronteiras pouco claras que separam o que é vida privada do que é vida profissional dos colaboradores, movimenta-se em areias ainda mais movediças quando a organização tem uma certificação de responsabilidade social a defender. De facto, a norma que a certifica nada refere em concreto acerca deste tipo de relacionamentos, mas o objetivo da sua existência é gerir riscos sociais que afetam sobretudo as pessoas que colaboram com a empresa. Sendo o colaborador o primeiro *stakeholder* a beneficiar da adoção

desta norma, implicitamente tem de ser este mesmo colaborador a sentir as suas condições de trabalho progressivamente melhoradas.

A dúvida que legitimamente se coloca é se com uma política formalizada sobre o romance entre colaboradores, estas condições de trabalho efetivamente melhoravam. Uma formalização por escrito das políticas de romance organizacional poderia de alguma forma colocar em causa a certificação de responsabilidade social? A entrevista com o diretor de recursos humanos da organização não foi conclusiva a este nível, já que o próprio também não a tem a certeza se

*“(...) agora com a certificação em responsabilidade social, não sei se escreveu acerca do assunto, mas creio que não.” (E10)*

De facto não. Questionada a área da organização que gere a área da responsabilidade social, confirma-se que efetivamente não existe nada escrito acerca desta matéria, o tema nunca foi levantado nas auditorias externas ou internas, e nunca se colocou essa questão diretamente à entidade certificadora. O tema já foi no entanto lançado numa reunião do grupo dos representantes dos colaboradores para a responsabilidade social (constituído por colaboradores eleitos por cada uma das lojas), em que um dos elementos colocou a questão da legitimidade das lojas em separarem colaboradores de loja pelo facto de manterem um relacionamento, e a falta de uniformidade de critérios entre lojas e mesmo dentro da própria loja, que se verifica nestas decisões: porque é que uns são separados, e outros, mediante circunstâncias similares, não o são. Esta questão foi na altura registada e reencaminhada, mas não teve seguimento. Provavelmente porque a organização fez um balanço das vantagens e desvantagens da formalização deste tema, e entendeu que a melhor opção seria manter-se na linha da informalidade, baseando-se num documento generalista que serve de apoio e tem linhas orientadoras de como a empresa espera que os seus colaboradores se comportem: o código de conduta da organização.

*“Não há qualquer secretismo envolvido: simplesmente não está escrito porque não sentimos essa necessidade.” (E10)*

Este código é dirigido a todos os colaboradores, constitui um dos referenciais da certificação de responsabilidade social, que a dada altura a propósito do “Respeito pelos outros” refere que: *“Protegemos a privacidade e confidencialidade das informações de*



*carater pessoal*” (Organização X, 2011a, p. 11). Todos os colaboradores estão sujeitos às suas regras, e:

*“Quem prevarica, é penalizado.”* (E10)

E com uma política de romances formalizada, conseguiria a organização manter a certificação, e simultaneamente assegurar o respeito pela privacidade?

*“Não sei se existe algum impedimento de que as mesmas sejam formalizadas por questões de Responsabilidade Social”* (E6)

*“Nunca vi nada escrito, e tenho dúvidas se pode haver! Ainda mais agora com a certificação em Responsabilidade Social.”* (E8)

*“(...) penso que seria muito complicado a empresa definir uma regra a este nível. Acho que eticamente... estar escrito na “bíblia da empresa” como se atua perante relacionamentos entre colaboradores, seria complicado. Até mesmo por questões de responsabilidade social.”* (E9)

*“Eu não sei o que se passa em todas as lojas, mas o facto da empresa ter um código de conduta com os seus valores, a sua forma de estar, a preocupação com a conciliação, etc, mesmo para aqueles que não vivem juntos ou que são solteiros, sentem-se com certeza muito mais reintegrados e trabalham muito melhor do que numa situação em que não há regras nem controle.”* (E10)

*“(...) entre colaboradores, seria complicado. Até mesmo por questões de responsabilidade social.”* (E9)

As opiniões dividem-se no que respeita às vantagens da formalização das regras sobre o romance organizacional. Funções de topo na hierarquia com responsabilidades de gestão defendem que acima do código de conduta, está o princípio da confiança e da boa fé que estabelecemos com a empresa... Tal como quando é formalizado um contrato de trabalho está implícito que não se pode roubar, também não há necessidade de escrever o que quer que seja acerca do romance organizacional:

*“(...) o princípio da confiança e da boa fé que estabelecemos com a empresa... quando assinamos o contrato com a empresa, e mesmo não havendo o código de conduta, está implícito que “não se pode roubar produtos”... não é preciso estar escrito. O mesmo se passa com estas situações de favoritismos seja nas amizades, nos concluíos, ou nos romances. E isto tem apenas e só a ver com a nossa formação enquanto pessoas.”* (E7)

*“Pode não estar escrito, mas efetivamente há valores que a empresa não aceita que sejam postos em causa. Quando são situações que acontecem em loja, a maior parte das vezes o diretor de loja telefona-me. Quando as relações são oficiais, acredito que há uniformidade na aplicabilidade destas regras em termos transversais na companhia.” (E10)*

Já as funções com maior ligação ao serviço de recursos humanos, numa primeira análise, consideram que existência de uma normativa ou de um referencial com pistas para os decisores que os ajudassem a agir de uma ou de outra forma quando confrontados com um romance organizacional, para além de facilitar a tomada de decisão, promoveria a homogeneidade de critérios nas decisões, e possivelmente diluiria o sentimento de injustiça que parece hoje em dia existir pela dualidade de critérios usada em situações (aparentemente) similares. Assim, os colaboradores já estariam preparados para eventuais prejuízos pessoais como consequência das decisões que podem vir a seguir. Poderia ser, até, uma forma de obter uma melhor resposta na aplicabilidade das políticas de responsabilidade social da empresa, desde que objetivamente comunicadas aos colaboradores e futuros colaboradores no momento da sua entrada na organização.

*“(...) estas regras escritas tinham de ser do conhecimento das pessoas ainda antes de entrarem (por exemplo: “não é permitido que colaboradores oriundos das áreas da segurança, portarias e caixas mantenham relacionamentos afetivos entre si na mesma loja. Se os mesmos ocorrerem, existe a opção A, B ou C que ficará a cargo da loja decidir, sempre que possível de uma forma sincronizada com os envolvidos”/ “Não podem acontecer relacionamentos hierárquicos na mesma loja”/ “os tempo limite para que estas situações sejam resolvidas é X”). Porque acho que isso é justo: as pessoas terem conhecimento das regras do jogo, coisa que hoje em dia não acontece... não há nada.” (E6)*

*“E em todo o caso, qualquer que fosse a decisão da empresa na definição destas “regras base”, era importante serem transmitidas “à cabeça”, logo quando a pessoa é recrutada (...) deveríamos ter uma base que definisse dois ou três pontos de uma forma muito clara, e transversais para toda a companhia. E isto talvez reduzisse o sentimento de injustiça que alguns colaboradores sentem (...) é importante que as pessoas percebam o que é que está por de trás. Para que depois, se acontecer algum*

*envolvimento, eles já conhecem a realidade e gostem ou concordem, aceitem a decisão.” (E9)*

A necessidade da formalização, e a existência de um referencial ou de um normativo, não parece ser mais do que um pedido de ajuda por parte de quem gere as pessoas, e tem de decidir sobre a vida das mesmas, na gestão dos impactos pessoais nos colaboradores a que não podem ficar indiferentes. Muitas vezes quando olham para o seu homónimo da loja vizinha, apercebem-se que ele agiu de diferente forma da sua... Precisamente da forma que gostariam de ter agido, a forma com que mais se identificam, mas que achavam que vão contra as regras da empresa. Este apelo à formalização pode traduzir uma certa insegurança e a necessidade de ter uma salvaguarda para quem toma as decisões. Um apoio, um suporte, para aguentar com confiança as possíveis consequências.

*“(...) não é possível termos dois casais na mesma secção, e isso está mais que provados, mas depois nunca avançamos para uma declaração efetiva! Penso que este tipo de regras básicas deveriam ser criadas e escritas, para profissionalizar um bocadinho este tema, de forma a que nos orientassem a nós nas lojas, em como atuar perante situações básicas. É óbvio que nós a avançarmos com uma posição dessas, tudo tinha que começar por ser público e transparente, teríamos de saber exatamente “quem temos”...Porque no fundo, a empresa ia mudar de registo. Mas eu acho que só tínhamos a ganhar com isso, porque hoje em dia ficamos demasiadas vezes no livre arbítrio, o que é muito desconfortável, principalmente para quem toma as decisões. Muitas vezes eu quero ir além do que a lei diz, e como é tudo muito pouco claro, nem sempre se consegue encontrar uma resposta. E a decisão... vai ser aquilo que eu quiser, tal como as consequências serão minhas.” (E9)*

Um referencial poderia ser um apoio, mas os entrevistados partilham a ideia de que esta formalização não alimenta as ilusões de quem quer pôr o “preto no branco”: esta seria apenas uma forma de dar a conhecer as regras básicas do jogo. Aliás, na perspectiva dos recursos humanos, conseguir esta clarificação seria até indesejável: é essencial manter sempre uma margem cinzenta, que permita a gestão caso a caso... Até porque estamos a falar de gestão de pessoas, e implicitamente das suas vidas.

*“(...) para podermos trabalhar de uma forma diferente, na minha opinião teria de ser caso a caso.” (E9)*

*“(...) mas é importante que as pessoas percebam o que é que está por de trás (da decisão). Para que depois, se acontecer algum envolvimento, eles já conhecem a realidade, e gostem ou não gostem, concordem ou não concordem, aceitem a decisão.”*

(E6)

Num cenário extremo e eventualmente inaceitável à luz da legislação atual ou da certificação de responsabilidade social, se fosse possível existir uma cláusula no contrato de trabalho que referisse a obrigatoriedade do trabalhador comunicar formalmente (mediante procedimentos claramente estabelecidos) um romance organizacional e enumerasse as consequências no caso de não o fazer, isso permitiria à empresa retirar desse incumprimento todas as consequências e agir em conformidade. Mas...

*“(...) isto fará sentido? Justificaria despedir alguém de boa fé (que apenas não tinha comunicado a sua relação por cautela) por um motivo como este?”* (E7)

E será que é necessário pintar um cenário tão extremo quanto este, para que se consiga retratar a complexidade e sensibilidade do tema? A reflexão dos entrevistados E6 e E9 acerca da necessidade de um referencial ou de uma normativa que apoiasse nas decisões em relação aos romances organizacionais, suscita bastantes dúvidas. Fará sentido que a empresa apresente a sua “montra” regras sobre o romance organizacional a um novo colaborador? Que tipo de reações, sentimentos e impactos provocaria nos candidatos?

*“(...) na estranheza que poderá causar a candidatos ouvir falar nestas regras... Eu acho que podia haver, mas também confesso que não seja algo essencial... Não sei. Acho que é um tema tão difícil que não sei se haverá mais vantagens ou desvantagens em formalizar regras.”* (E6)

A ideia que fica é que os colaboradores envolvidos em romances organizacionais não vêm razão para não dar conhecimento à empresa, e não se sentem arrependidos por o terem feito (muito pelo contrário): sentem-se mais “à vontade”, sem medo do risco de serem vistos por elementos da organização, sem a pressão de ter de manter segredo acerca da situação, e acima de tudo, de “consciência tranquila”.

#### 4.2.2. As exceções das regras da organização, das lojas, e das secções

A maior dificuldade de análise das exceções, prende-se essencialmente com a questão da não formalização de regras, que leva a que cada colaborador (seja ele decisor, ou elemento envolvido num romance organizacional) crie, percecione e interprete as suas próprias regras, muito em função da sua “história de vida” dentro da organização. Esta poderá ser uma das explicações para que muitas das regras mencionadas pelos entrevistados, apenas existam nas suas cabeças, e/ou ... nas cabeças das pessoas com que lidam diariamente em loja (colegas, chefias diretas, diretores de loja...). Entre inúmeros outros exemplos, uma das situações é retratada pelo E4, referindo que não vê uniformidade de critérios na aplicação destas regras nos “não chefias”, já que na sua loja existem dois operadores da área da segurança que mantêm um relacionamento, e que nunca foi tomada qualquer medida no sentido de os separar, ainda que havendo várias alternativas de recolocação em lojas nos arredores da sua:

*“Para mim o mais grave é “vigilante com vigilante”, como existe por exemplo na loja onde trabalho: não fazem os turnos da noite juntos, mas fazem os outros turnos! E como são dois operadores, nunca nada foi feito no sentido de os separar (...)”.*(E4)

Ora comparando esta regra (provavelmente local, específica daquela loja, secção ou pessoa em concreto), com as regras da organização, é natural que estes colaboradores não tenham sido separados de loja... operadores “não chefias” apenas não podem trabalhar na mesma equipa. Este é apenas um dos exemplos que parece dar força à perspetiva segundo a qual um tema que não é formalizado, abordado ou discutido, arrisca-se a ser interpretado e gerido ao gosto ou conveniência de cada um. E este risco não parece circunscrito a funções com menores níveis de responsabilidade ou conhecimento da organização... verifica-se em funções relacionadas com a gestão de pessoas, que pensam que a organização de facto tem a regra de separação de colaboradores de secções conflitantes como por exemplo, segurança e caixas:

*“No caso das caixas e segurança, existe essa regra de facto... no entanto, há por exemplo na loja de Chaves o caso do um vigilante que é casado com uma chefe de secção comercial.”* (E6)

*“Informalmente existem as regras (...) que envolvem a área da segurança (...)”* (E9)

Nesta perspetiva, o ideal seria que todos os colaboradores fossem abrangidos por regras formais e do conhecimento geral. Assim, garantir-se-ia que a consequência do

romance organizacional fosse antecipadamente conhecida pelos colaboradores envolvidos, igual para todos, evitando assim angústias e preocupações desnecessárias. Podem no entanto surgir entraves de natureza prática que são difíceis de contornar, e que no limite, poderão pôr em causa a aplicabilidade dessas mesmas regras, ainda que estivessem formalizadas:

- Quando a categoria profissional do elemento que vai ser recolocado noutra loja, não é habitualmente uma necessidade das lojas (como é o caso dos vigilantes, que têm uma categoria profissional diferente de um outro qualquer operador de hipermercado):

*“... na altura em que assumimos, o chefe (da altura) do meu marido (...) avisou-o que estava a analisar as vagas que existiam noutras lojas, que ainda não tinha conseguido encontrar uma loja para o receber, mas que estava a tratar do assunto. A maior dificuldade que as lojas têm nestas trocas, é que para que um saia (neste caso, o meu marido), tem de vir outro em troca para o substituir... e nem sempre é fácil conseguir isto.” (E1)*

- Quando a distância entre uma possível loja de destino, e a loja onde trabalha o casal, é excessiva e inviável para se fazerem deslocações diárias:

*“Depois o problema às vezes está na relocação das pessoas, especialmente numa zona como Bragança, em que a loja mais próxima ainda está a uma distância razoável.” (E7)*

*“Então e quando não existem vagas em mais nenhuma loja? Então e se os envolvidos são amigos pessoais do DG? Então e se existem constrangimentos familiares e geográficos que impossibilitam os envolvidos de estarem noutra loja qualquer que existe no país?” (E8)*

*“Há lojas em que só não é imediato por constrangimentos e dificuldades de recolocação.” (E9)*

Digamos que, no caso de a organização resolver formalizar estas políticas de romance organizacional, a empresa teria dois caminhos alternativos a seguir: ou contemplar as regras gerais, mas admitindo que em situações concretas as mesmas possam não ser aplicadas (uma alternativa que representa uma fragilidade perante os colaboradores, que muito provavelmente as iriam tentar manipular de forma a não serem sujeitos às mesmas), ou então, simplesmente criar um referencial geral (e

incorrendo assim no mesmo risco atualmente sentido de criar sentimentos de injustiça nos colaboradores). Precisamente para dar resposta a este risco real, é que, independentemente do caminho que a organização optasse por seguir, seria sempre necessário ter em simultâneo a já defendida gestão “caso a caso”, em que o bom senso tem de imperar:

*“Se essas regras existem, eu desconheço-as... Digamos que foi de alguma forma as regras do bom senso.” (E3)*

*“Também depende dos impactos na vida pessoal das pessoas, e por isso, cada caso é um caso” (E7)*

*“Compreendo que a uniformidade tenha as suas vantagens, principalmente para os envolvidos (assim já sabem com o que podem contar), mas em termos práticos isso é muito difícil de se conseguir.” (E8)*

*“Honestamente eu acredito na gestão pelo bom senso, o que implica gerir caso a caso, de acordo com as funções que ocupam.” (E9)*

Nos dias de hoje, empresas com características como as da organização X (com um elevado número de colaboradores distribuídos por várias delegações geograficamente dispersas, e com uma necessidade cada vez maior de redução de custos), têm tendência para uma crescente centralização de políticas ou processos. Independentemente da natureza destas políticas, a centralização é por um lado a garantia da uniformização da sua aplicabilidade, mas por outro lado, leva a um esvaziar de funções em termos de autonomia e margem de atuação:

*“Hoje em dia é tudo muito centralizado, o que tem muitas vantagens por um lado, mas por outro lado esvaziou um pouco o que é a função de chefe de secção.” (E5)*

*“(...) abrir um hipermercado há 21 anos atrás, não é o mesmo que abrir um hipermercado nos dias de hoje: havia um forte espírito de equipa e de querer fazer bem, e tudo dependia muito de nós em termos de gestão comercial da secção. Hoje em dia é tudo muito centralizado.” (E5)*

O processo de centralização é contínuo e moroso: é necessário tempo para ser pensado e “desenhado”, e tempo para ser implementado. As áreas definidas como prioritárias são aquelas onde o enfoque é dado em primeiro lugar, e naturalmente que as áreas que não impactam diretamente no *core* do negócio, acabam por serem deixadas para segundo plano. Parece ser este o lugar ocupado pelo romance organizacional.

Numa análise do romance organizacional ao nível da organização como um todo, parecem de facto existir diferenças de comportamentos entre lojas ou entre diretores de loja, mas a maioria dos entrevistados, remete o maior peso das justças ou injustças cometidas para as chefias diretas, que hoje em dia mantêm uma grande autonomia para decidirem com base nos seus próprios pontos de vista e crenças, e ignorando (ou desconhecendo) as diretrizes centrais. Sendo estas diretrizes informais, não há debate em torno das mesmas, e muito menos controlo... logo, há grande probabilidade de não serem cumpridas. Frequentemente, tudo fica a depender das caraterísticas pessoais do decisor, da sua idoneidade, da sua sensibilidade e postura perante o tema, e da sua relação com os envolvidos.

A organização considera que o tratamento de qualquer tipo de romance organizacional deverá ter exatamente o mesmo, independente da sua forma mais ou menos tradicional. De facto, disciplinar apenas alguns tipos de casais, ou apenas as mulheres, ou casados, ou heterossexuais, ou que têm filhos... não resolve muito e potencia a discriminação. No limite, em teoria nem um diretor geral pode ser a exceção à regra. Além disso, a regra deve ser aplicada independentemente do estado civil, ainda que os valores morais da organização não se coadunem com as mesmas: a empresa não pode punir os adúlteros, permitindo a conduta apenas para os “solteiros”, sob pena de incorrer em discriminação com base no estado civil (Amaral, 2006).

*“Estou-me a recordar por exemplo da Carla e do Joel... ambos trabalhavam na loja de Mirandela. Ela era casada com um senhor, e o Joel era viúvo à pouco tempo. A Carla traiu o marido com ele, porque ele estava muito vulnerável com a morte da mulher, e a ela acabou por se aproximar mais e mais dele, foram-se apoiando um ao outro por causa dos seus problemas familiares, e acabaram por se envolver! Cá está um exemplo de uma situação que se iniciou no local de trabalho, foi sendo “alimentada” no local de trabalho, e que claramente pertencia à vida privada de cada um. Mas de alguma forma, a empresa acabou por promover este relacionamento.” (E8)*

*“De alguma forma podemos dividir aqui as pessoas com relacionamentos “menos sérios” em dois grupos: um constituído maioritariamente por homens, que estão disponíveis e que pensam “tanta miúda gira” (e de repente, pela realidade de horários acabam por sair juntos, irem beber um copo depois do fecho da loja (...)) acho que é um fator de peso), e o outro grupo, constituído por pessoas que já têm uma relação.” (E9)*



Mesmo perante as situações mais complexas que envolvem romances organizacionais tais como relacionamentos extraconjugais ou homossexuais, a organização tem a convicção que o tratamento que é dado nestes casos, é o mesmo que para os relacionamentos ditos tradicionais: as mesmas exigências, benefícios, regalias, mas também deveres e consequências. Nas listagens de colaboradores que têm relacionamentos amorosos entre si facultadas pela organização, não consta qualquer relacionamento homossexual. A organização considera que:

*“(...) se eles não existem, ou é porque não querem que seja do conhecimento público, ou então já formalizaram com as hierarquias, mas nada foi inserido no software de gestão administrativa de recursos humanos. Não sei qual dos motivos será.” (E10)*

A principal diferença destes tipos de relacionamentos (extraconjugais ou homossexuais) com os romances organizacionais “normais”, parece estar na forma como os outros os vêem e julgam moralmente:

*“(...) Uma colega minha trabalhava na loja de Mirandela, era casada com alguém que não pertencia à organização, e envolveu-se com um operador da loja de Mirandela. Quando isso se tornou do conhecimento da empresa, ninguém lhe perguntou se ela queria ou aceitava ir trabalhar para a loja de Gandra... Disseram-lhe simplesmente que era para se apresentar lá no dia seguinte, e não foi de todo uma situação de consenso. Não sei até que ponto a empresa tenha tomado esta atitude pelo relacionamento extraconjugal, que de alguma forma é condenável do ponto de vista moral : ela era uma mulher casada e com filhos. Esta pode ter sido a forma da empresa “lavar as suas mãos” de responsabilidades neste relacionamento, do tipo: “nós não vemos, e não temos nada a ver com este assunto.” (E2)*

Para além das regras informais da organização acerca do romance organizacional, cada uma das lojas (representadas pelo respetivo comité de direção) cria outras regras paralelas, cada uma das chefias que a constituem cada loja cria outras tantas... Estas possíveis combinações podem conduzir a vários resultados: “cada cabeça sua sentença”, o que faz com que a uniformidade seja difícil de conseguir entre lojas, e dentro da própria loja. Parece que perante situações similares, vão existindo sempre diferentes atuações tanto entre lojas, como mesmo dentro da própria loja. Tanto para as regras

menos consensuais, como para as regras que são coincidentes tanto na perspectiva da organização e dos colaboradores.

*“Não sei porquê, mas de facto perante situações similares, a empresa age de forma diferente.” (E1)*

*“(…) quando envolve chefias, talvez esta regra seja mais aplicada, mas ainda assim, continuam a haver exceções. (...) A meu ver, a loja de Viana foi onde eu vi e ainda vejo ocorrerem as exceções” (E2)*

*“Este é um tema que não é abordado, e de facto verifica-se que existem diferentes atuações” (E3)*

*“(…) não existe uniformidade de critérios.” (E6)*

*“(…) o processo de tomada de decisão (...) acaba por ser um pouco “ao gosto do freguês”: tem a ver com relações que envolvam a área da segurança (...) se há lojas em que relacionamentos com esta área são possíveis, há outras lojas em que são completamente impensáveis e o processo de separação de lojas é quase imediato.” (E9)*

*“Por outro lado, não pode acontecer aquilo que neste momento acontece: sem qualquer juízo de valor, acontecerem extremos de decisões que são tomadas em diferentes lojas.” (E9)*

E os exemplos destas exceções surgem amiúde... Apenas um entrevistado considerou haver coerência de atuação da organização nesta matéria.

*“Há casos na loja que mostra isso mesmo: casais entre chefias (subchefe e chefe de secção) que se mantêm a trabalhar na loja (apesar de que estas pessoas já namoravam quando entraram para a empresa), e outros casais que também são chefias mas que foram separados de loja.” (E1)*

*“Nunca lhes foi dito nada nem implícita nem explicitamente acerca de trabalharem na mesma loja... enquanto que para nós foi-nos dito pelo menos duas ou três vezes que era possível sermos separados.” (E1)*

*“E foi caso único de separação naquela loja... Existiam uma série de outros na mesma loja: dois casos entre dois chefes de secção (ao mesmo nível, e portanto perfeitamente tranquilo), um casal constituído pelo chefe de secção da peixaria e uma operadora assistente do Controlador de gestão (uma área também crítica, e que depois até passou para outra área).” (E9)*

*“(... ) cada caso é um caso, porque de facto as coisas não estão formalizadas. Agora que estou na loja de Mafra, recebi à pouco tempo uma chefe de secção que foi transferida da loja de Guarda, porque tinha precisamente uma relação com outro colega chefe de secção... Comparando com o que se passa na loja de Alvalade, esta é a prova de que não existe uniformidade na atuação.” (E9)*

*“Pelas situações que conheço, penso que sim: existe coerência por parte da empresa em termos de atuação nestas situações. Não me estou a recordar de nenhum caso na organização em que dois chefes de secção ou chefe de departamentos trabalhem na mesma loja.” (E4)*

Analisando com o caso do E1, três chefias distintas que por terem diferentes visões e sensibilidades acerca do tema, na mesma loja, perante a mesma situação, tomam diferentes decisões. E com autonomia: as chefias que decidiram nada fazer, nada fizeram; o chefe de secção que decidiu separar o casal, apenas não o fez porque entretanto mudou de loja. Estas diferentes formas de atuação revelam-se tanto nas chefias, como nos próprios diretores de loja. Na verdade, independentemente de ocuparem o topo da hierarquia, os diretores de loja não deixam de ser também uma chefia. Ou seja, as suas decisões vão também depender das suas características pessoais (se há uns que não fazem questão de intervir, parecem haver outros que fazem questão de liderar estes processos), e a grande diferença reside na opção de escolha: qual o seu “interesse” pelo tema, a relevância que lhe atribui, e o nível de intervenção que deseja ter.

*“Se calhar, abordar este tema na ótica da empresa e da sua estrutura no global, poderão tirar-se conclusões que eventualmente não serão as mais fidedignas. O facto de trabalhar nesta empresa há muitos anos, significa que já tive muitos chefes e muitos diretores de loja... e a diferença entre cada um deles, pode de facto ser significativa, e vai determinar a forma como nós nos temos de relacionar com eles.” (E3)*

*“Ainda assim, acaba por ser uma “gestão local” destes casos, liderada pelo diretor de loja. Nunca vi nada escrito, e tenho dúvidas se pode haver! (...) depende do diretor, da gestão de cada loja.” (E8)*

*“Provavelmente este tipo de decisões depende essencialmente de quem faz a gestão da loja, e muito pouco de uma decisão de companhia.” (E9)*

*“De facto, não havendo uma política formal acerca deste tema, é complicado garantir a aplicabilidade destas regras em todas as lojas... até porque a forma de pensar de cada diretor de loja é possivelmente diferente. Mas este raciocínio, apesar de não estar formalizado, é partilhado por todos! Aliás, as mais altas instâncias da empresa são as primeiras a falarem com as pessoas, e a assegurar esta postura e esta coerência de raciocínio.” (E10)*

#### **4.3. A comunicação à organização**

Para os colaboradores, a comunicação do relacionamento amoroso materializa-se quando é dado conhecimento do mesmo à organização (leia-se, à sua hierarquia superior). Já aos olhos da organização, a comunicação deve ir mais além e ser incorporada nos seus registos: para efeitos deste estudo, o romance organizacional só é formal a partir do momento em que o casal de colaboradores é inserido como tal no *software* de gestão administrativa de recursos humanos da organização X. Assim, para clarificar conceitos e facilitar a análise do fenómeno, foram designados de relacionamentos formais todos aqueles que constam nesta base de dados da organização, e relacionamentos informais os que não a integram:

- Ou porque são relacionamentos totalmente escondidos da organização e dos colaboradores em geral, mas sabe-se da existência da relação “nos corredores”.
- Ou porque são relacionamentos do conhecimento da organização, apesar de não constarem nos seus registos (e existem vários casos destes na organização X, nomeadamente os entrevistados E3, E6 e E7 - consultar Quadro 11 – Dados demográficos dos entrevistados – todos eles chefias que desempenham funções de confiança na empresa)

A taxa de 6% de romances organizacionais da organização X pode ser na realidade um valor significativamente superior, já que existem bastantes relacionamentos informais entre colaboradores que são do conhecimento da organização, apesar de não constarem nos seus registos (só no total de entrevistados, representam 30%). Este facto tem fortes impactos no apuramento do número de colaboradores que mantêm relacionamentos amorosos formais entre si: subvaloriza-o incontornavelmente. E os próprios colaboradores têm esta perceção:

*“Acredito que existam tantos relacionamentos formais como informais.” (E6)*

*“(...) acredito que existam muitos mais casais do que aqueles que estão formalizados em sistema.” (E7)*

*“Acredito que existem muitos relacionamentos para além daqueles que a empresa conhece, até porque seria muito presunçoso da parte da organização achar que consegue dominar por completo o nº de relacionamentos que existem entre colaboradores. Penso que provavelmente numa fase inicial, as pessoas tenderiam a esconder mais esse tipo de relacionamentos. (...) Eu penso que serão muitos mais do que os que são formalizados...” (E9)*

Teria sido interessante entrevistar pelo menos um indivíduo nestas circunstâncias, mas tal não aconteceu, porque se tornou de todo impossível conseguir chegar até aos elementos destes relacionamentos totalmente “à margem” da organização. A única alternativa seria conhecer alguém nestas circunstâncias, e ter confiança suficiente com um dos colaboradores para solicitar entrevista... a primeira premissa estaria assegurada, mas sem o à vontade necessário que este tipo de abordagem exigiria. Afinal, eles negam, e supostamente não era do meu conhecimento.

Não obstante ao conceito de romance organizacional formal, a organização admite que as “chefias” poucas ou nenhuma vantagens obtêm com a formalização: ou se casam e automaticamente integram a base de dados, ou se mantêm outro tipo de relacionamento menos tradicional, dificilmente sentirão a necessidade de a integrar.

*“Por exemplo, quando falamos de “chefias” que apenas querem formalizar com o seu diretor de loja por uma questão de confiança/ lealdade, não têm nada a ganhar em facultar esta informação para o software administrativo recursos humanos: para terem as férias em conjunto é tranquilo (basta articularem com as chefias), ambos têm cartão de saúde... Para eles, basta dizerem ao diretor de loja para que “esteja formalizado.” (E10)*

Dos sete indivíduos entrevistados que mantêm um romance organizacional, todos são do conhecimento da empresa: quatro são relacionamentos formais, e três são informais. Dos relacionamentos informais entrevistados (E3, E6 e E7), dois terços são colaboradores que ocupam as funções mais elevadas da hierarquia (um deles é diretor de loja, e outro é chefe de departamento), e nem por isso deixam de ser indivíduos da confiança da empresa. Tudo indica que mais do que a integração dos casais na sua base

de dados, a organização valoriza essencialmente a atitude e a lealdade dos seus colaboradores.

Os motivos que levam dois colaboradores a formalizar à organização o seu romance, podem ser de ordem mais prática, ou moral. Os motivos de ordem prática, prendem-se essencialmente com os seus direitos legais, que naturalmente só poderão ser adquiridos se forem comunicados à organização: se os colaboradores vão casar e pretendem usufruir da licença de casamento que é sua por direito, se pretendem ser tratados pelo novo nome de casados, se vão ter um filho em comum e pretendem gozar os dias da licença parental, se querem passar férias juntos, se querem receber toda a correspondência na mesma morada... Não têm alternativa, senão formalizar.

*“(...) quando casamos, fomos aos recursos humanos atualizar os nossos dados: mudar o nome, a morada, e entregar a nossa certidão de casamento (por causa da licença de casamento a que temos direito).” (E1)*

*“E depois penso que ainda seria pior descobrirem desta forma (pela morada): causaria desconfiança. Porque é que eles não contaram? O que têm a esconder?” (E1)*

*“Não nos sentimos pressionados... simplesmente não tínhamos outra alternativa se queríamos os nossos direitos.” (E1)*

É de facto necessário que os colaboradores formalizem o romance organizacional, para que se garanta o cumprimento destas necessidades de ordem prática; a verdade é que, contrariamente ao que a maioria dos colaboradores pensa, não existe qualquer trabalho desenvolvido por parte da organização no sentido de se fazer o cruzamento de informação entre o nome dos colaboradores envolvidos, e por exemplo moradas ou nomes de descendentes em comum.

Durante a entrevista efetuada ao diretor de recursos humanos, foi identificada uma outra forma possível de apurar o número de colaboradores que mantêm relacionamentos entre si: através das moradas (em comum) dos cartões de saúde facultados pela empresa. Neste caso, a forma de apurar os casais seria independente da vontade dos colaboradores: não seria necessário garantir o pressuposto da formalização no departamento de recursos humanos, já que a cada colaborador que passa a efetivo, é-lhe atribuído um seguro de saúde, e também aos descendentes, se ele assim o desejar. Esta foi uma nova informação que surgiu já depois da análise da listagem inicial ter sido

desenvolvida, e já não foi possível comparar valores de uma e de outra fonte: a informação acerca dos seguros de saúde foi solicitada à direção de recursos humanos administrativa, mas como não está informaticamente tratada, não foi possível de ser facultada em tempo útil. Mesmo sem ter acedido a esta informação, ocorrem-me várias dúvidas acerca do tipo de informação que se conseguiria daqui expurgar: os descendentes apareceriam com a mesma morada (e portanto teria de ser possível identificar quem são os descendentes, e quem são os conjugues), e os colaboradores que têm relacionamentos formais mas que não partilham a mesma casa (mais um tipo de relacionamento pouco tradicional, mas que cada vez mais ocorre), ficariam de fora desta contabilização. Ainda assim, mantém-se a dúvida se o número de colaboradores com a mesma morada no seguro de saúde, perfaz os inicialmente apontados 9% de colaboradores que mantêm um romance organizacional.

*“No software administrativo de recursos humanos, não há qualquer cruzamento de informação (por exemplo moradas, ou nomes de filhos em comum); mas através do cartão de saúde há a possibilidade de cruzamento de dados pela morada. Assim, talvez seja uma fonte alternativa para comparar resultados.”* (E10)

Ainda enquadrado nos motivos de ordem prática, os colaboradores têm também a noção de que se for uma relação estável e duradoura, irá ser descoberta mais cedo ou mais tarde. Até lá, vivem sob pressão, com receio de serem vistos por alguém da organização, quando têm a consciência de que a sua hierarquia valoriza o conhecimento destas situações, de poderem serem mal interpretados, para além de terem de conviver com a incerteza da viabilidade da relação... Este tipo de angústias atormentam os envolvidos, que por todos estes motivos preferem simplesmente comunicar (nem que seja apenas numa fase inicial à sua hierarquia direta), assim que têm a mínima certeza da estabilidade da relação que mantêm:

*“(...) eu preferi informar à minha chefia porque não queria andar sob pressão e com medo: poder sair de casa e ser vista por alguém da empresa. (...)”* (E1)

*“(...) se não contarmos, a desconfiança instala-se de imediato: “porque é que não disseram? O que têm a esconder?”* (E4)

*“Entendia que ele (diretor de loja) era a única pessoa que tinha que saber, e que naquela fase ainda não queria que a minha relação fosse divulgada para o resto das*

*equipas. Pelo menos até que a decisão de ele mudar de loja (que eu tinha noção que isso tinha que acontecer) se efetivasse.” (E6)*

*“(…) eu não podia privá-lo (ao diretor de loja) de maneira nenhuma do conhecimento desta informação (romance organizacional). Até porque eu sabia que ele valorizava ter conhecimento por situações que já tinham acontecido na loja, de casais descobertos (…)” (E6)*

No que respeita às questões de natureza intrínseca aos colaboradores, emergem justificações morais que os colaboradores entendem que a empresa lhes merece, e que de alguma forma vêm formalizados no seu código de conduta: lealdade, respeito, ética, consciência, e até amizade para com os dirigentes da empresa.

*“Respeito quem opte por não o fazer. Mas sinceramente não vejo razão para que não o façam. (...) Sinceramente, como nunca me senti penalizada pelo facto de ser casada com um colega da empresa, não vejo razão para que haja quem não o assuma.” (E2)*

*“(…)se duas pessoas da mesma empresa têm um relacionamento, e essa relação é efetiva, penso que deve ser comunicado à empresa. Por uma questão de ética, e por uma questão de consciência: para ficar com a minha consciência tranquila.” (E3)*

*“A partir do momento em que assumimos para nós próprios a seriedade da nossa relação, senti-me na obrigação de comunicar aos meus superiores hierárquicos (chefe direto e diretor de loja), e o meu ex-marido, aos dele. Se eu não assumisse formalmente a minha relação, isso poderia talvez pôr em causa alguma coisa, a nossa seriedade... E eu não queria.” (E4)*

*“Por uma questão de respeito, e porque não queríamos que soubessem por outros, dissemos aos nossos diretores. Por uma questão de lealdade para com as nossas chefias.” (E5)*

*“Disse ao Paulo (diretor de loja) que tinha uma coisa importante para lhe comunicar, e que o estava a fazer principalmente por uma questão de amizade, apesar de eu entender que essa também era a minha obrigação profissional” (E6)*

A comunicação dos colaboradores à organização parece ser feita sem qualquer tipo de pressão. No entanto, ainda que não se sintam pressionados em fazê-lo, ainda que não seja obrigatório... tudo indica que esta comunicação do romance organizacional é “desejável” aos olhos da organização:



*“Quando casamos, sim, demos conhecimento. Não faço ideia se essa é a ou não a regra, mas a verdade é que quando casamos, fomos atualizar toda a informação nossa nos recursos humanos, cada um na sua loja.” (E2)*

*“Tive o cuidado de ir ter com o diretor de loja, e dizer-lhe o que se estava a passar. Com a minha chefia direta, falei posteriormente. Optei por falar primeiramente com o diretor, porque já o conheço há muitos anos, e achei que era com ele que deveria falar em primeiro lugar.” (E3)*

*“Nunca dei esse conhecimento “central”, e desconheço completamente essa necessidade. Aliás, não tinha qualquer problema em o fazer, se visse que a empresa manifestasse essa vontade.” (E3)*

*“(…) casamo-nos e portanto tive que dar. Mas é assim: independente disso, eu não sentia que tivesse que esconder nada de ninguém. E por isso disse logo ao departamento de recursos humanos que namorava com o meu colega que era subchefe da segurança. Com nenhum objetivo em particular: apenas para dar conhecimento, e deixar tudo claro.” (E4)*

*“A única formalização que fiz foi com o meu diretor, nada mais... Não sei se ele passou essa informação para os recursos humanos da Sede, se os recursos humanos da Sede cruzaram a informação (pelo facto de termos a mesma morada, e uma filha em comum)... Não faço ideia.” (E5)*

*“(…) a formalização é sempre uma consequência de uma necessidade desse tipo (necessidade de férias em conjunto, correspondência para a mesma morada, I declaração apenas para a despesa do Seguro de saúde, licenças de matrimónio ou parentalidade, documentos oficiais para por exemplo atribuição de crédito habitação...). É sempre por consequência, e não por regra de necessidade de registo sempre que há uma relação ente colaboradores.” (E6)*

*“ O importante para mim era agir com bom senso: comunicar à minha hierarquia numa altura em que eu achei que iria ser preponderante (no meu regresso a Almeirim). Para mim, não poderia haver maior formalização do que esta. Não fazia ideia que tivesse de dar qualquer outro conhecimento aos recursos humanos, e honestamente nunca pensei muito na forma que a organização esperava que eu o fizesse.(…) Fiz aquilo que achei que era de bom senso. Como diretor de loja, existem vários casos de casais na minha loja, e é isto apenas que eu espero deles.” (E7)*

*“As chefias devem falar diretamente com o diretor de loja ou com a sua chefia direta... ou responsável de recursos humanos (...) Simplesmente para mostrarem à empresa que não têm nada a esconder.” (E10)*

Na perspectiva da organização parece haver uma “obrigação desobrigada” do colaborador em comunicar o seu romance organizacional, mas tudo indica que esta é uma matéria sobre a qual ainda há muito desconhecimento e dúvidas por parte dos colaboradores acerca do que a empresa espera deles: quais os procedimentos, o que é obrigatório, como devem fazê-lo, a quem, de que forma.... Para que de facto possam mostrar à organização que não têm nada a esconder.

*“Antes disso (do casamento), não formalizamos nada aos recursos humanos porque ninguém nos disse que era necessário fazê-lo.” (E1)*

*“Desconhecia que era feito o controlo dos relacionamentos que existem entre colaboradores... aliás, apesar de eu ser uma das pessoas que possivelmente faz parte dessa listagem (...)” (E6)*

*“Hoje em dia a empresa já mostrou que é possível conviver-se e viver-se com esse tipo de realidade dentro da mesma organização. Portanto, se existem relacionamentos não formalizados, provavelmente terá mais a ver com dúvidas de procedimento “será que temos de formalizar?” “a quem devo informar?” (E7)*

A escassez de informação escrita acerca do tema, associado ao pouco debate que existe em torno do mesmo, parece resultar numa comunicação unidirecional, nem sempre eficaz. Exemplo disto é o E6 que, contrariamente à sua convicção, não pertence à listagem de colaboradores que mantêm um romance organizacional, sendo portanto a sua relação, informal. À semelhança deste caso, todos os outros colaboradores entrevistados que mantêm romances organizacionais informais, têm relacionamentos estáveis. Para os restantes relacionamentos informais de natureza mais fortuita, *affairs*, sem compromissos, que também se estabelecem nas organizações, a organização não é conclusiva quanto à posição que assume. Apenas refere que:

*“(...) desde que a relação não seja promíscua, doentia ou complicada, se a empresa sabe ou não honestamente não me interessa. Se há homossexuais, não me interessa saber.” (E10)*

Significa isto que a empresa não faz questão de ter conhecimento dos romances organizacionais “de boa fé”? Na perspectiva do entrevistado E6, a organização só exige a verdadeira formalização (integração nos seus registos) quando há certezas da relação, eventualmente materializadas em casamento e/ou filhos. Esta é uma interpretação que faz algum sentido para efeitos de controlo do número de romances organizacionais: com o casamento ou com o nascimento de filhos, automaticamente estes colaboradores passam a pertencer à dita listagem, passando a ser contabilizados como um relacionamento formal. Mas esta posição da organização não é de alguma forma contraditória, comparando a existência de regras, com as reflexões feitas pelos colaboradores entrevistados? Como, e quem avalia quais são as relações “promíscuas”, “doentias” ou “complicadas”? Mais uma vez fica patente um sem número de variáveis que gira em torno desta complexa temática...

#### **4.3.1. Relacionamentos omissos**

Esta categoria de relacionamentos insere-se nos de tipo “informal” (não são do conhecimento formal da organização): não foram comunicados às hierarquias diretas, nem tão pouco foram inseridos no software administrativo de recursos humanos da empresa. Os motivos enumerados pelos entrevistados que levam os envolvidos a adotarem esta postura podem ser dois: por uma questão de cautela em assumirem uma relação sobre a qual ainda não têm a certezas, e/ou a volatilidade característica de determinados tipos de romances organizacionais tais como os *affairs*. Na perspectiva dos entrevistados a primeira é encarada como legítima, e a segunda como incompreensível, apesar de ambas existem com o mesmo propósito: a proteção dos colaboradores da exposição das suas vidas privadas perante a organização, perante os colegas, eventualmente por um preço que a relação poderá não valer.

Conforme anteriormente explanado, os relacionamentos absolutamente sigilosos e escondidos da maior parte dos colaboradores e dirigentes da organização, lamentavelmente, foram aqueles que não fizeram parte dos entrevistados. Ouvir na primeira pessoa as motivações que levam alguém a simplesmente não querer expor a sua vida pessoal perante a organização, seria deveras interessante, mas na prática revelou-se muito difícil: não conhecendo pessoalmente nenhum dos elementos do casal nestas circunstâncias, apesar de informalmente saber quem são, como fazer a

abordagem a pessoas que não conheço, e que supostamente também não conheço a sua relação?

A forma de ultrapassar esta lacuna foi analisar este ponto com base no período “oculto” vivido por todos os entrevistados elementos de um romance organizacional: todos sem exceção, optaram por manter o seu relacionamento escondido da organização por um período de tempo variável, por uma questão de defesa pessoal, e por ainda não terem certezas acerca da “seriedade” da relação. Parece que o ato de “dar conhecimento” da relação à organização, está essencialmente “nas mãos” do casal, na sua vontade, e nos cuidados que têm para se protegerem de olhares indiscretos. É uma decisão exclusivamente deles, que têm a noção do risco que correm enquanto a relação não for comunicada. Desde que não existam percalços que precipitem a formalização (que muitas vezes não dependem diretamente dos intervenientes), e que os colaboradores ajam com precaução e discrição, parece ser possível gerir com tranquilidade um relacionamento entre colaboradores da mesma organização, mesmo com os inevitáveis boatos e suspeitas dos colegas.

*“Até nós tomarmos a decisão de assumir o nosso namoro ninguém da loja soube – nós nunca falávamos na loja.(...) Recordo-me (...) de um caso em que os colegas namoraram durante bastante tempo às escondidas.” (E1)*

*“Era um pouco a postura: “se der certo, ótimo. Se não, não precisamos depois de ter de estar a dar mais explicações a ninguém (...)” (E2)*

*“Se as pessoas se souberem comportar, não vejo necessidade de uma formalização imediata, que pode eventualmente até ser precoce.” (E5)*

*“É curioso que eu comecei a namorar com o meu atual namorado, no penúltimo emprego que tive ... Tínhamos funções completamente diferentes e independentes, mas optamos por não dizer nada a ninguém... namoramos “às escondidas” na empresa durante cerca de 6 meses. Porque entre mim e o meu chefe existiam alguns atritos, para além de ele ser uma pessoas com formação pessoal duvidosa. (...) Nós éramos poucos no total, e também por isso optamos por não contar: não confiávamos nas pessoas, e era uma questão de tempo até eu (e logo depois o Acácio) sair dali. As pessoas eram muito linguarudas, e eu não sentia vontade de partilhar.” (E9)*

É no entanto muito provável que mais tarde ou mais cedo, a comunicação seja inevitável: ou porque os elementos do casal se cansam de viver “à margem” da

organização e almejam ter uma vida descansada e sem a preocupação constante de poderem ser vistos, ou inesperadamente surgem imprevistos que não lhes deixam outra alternativa senão comunicar à empresa: serem vistos por terceiros “decisores”, gravidezes imprevistas, e outras situações de vida complicadas. No primeiro caso, a partir do momento em que se sentem minimamente confortáveis e seguros da relação, optam então por dar conhecimento à organização.

*“Só souberam, quando nós optámos por dizer: eu disse à minha chefe, e o Manuel disse ao dele.” (E1)*

*“(...) durante bastante tempo depois de termos começado a namorar, não assumimos nada na loja. Como tínhamos horários trocados, conseguíamos gerir o nosso namoro, e ninguém sabia mesmo.” (E2)*

*“Recordo-me perfeitamente de um casal que trabalhava na empresa, e que eles sempre esconderam a ligação que mantinham. Levaram de facto muito tempo (anos) a assumir que eram um casal: toda a gente os via muitas vezes juntos, e toda a gente desconfiava que eles tinham um relacionamento, eu cheguei a vê-los a passear na ribeira do porto... mas eles continuavam a negar que mantinham um relacionamento (...)” (E2)*

*“Há por exemplo aqui outra questão, que é muitas vezes as pessoas envolvem-se, e não sabem como é que as coisas vão correr, se é uma relação que vai ser ou não duradoura, ou que pode no limite ser apenas uma relação de uma noite. Até podem casar e ter 10 filhos, mas quando as coisas começam, ninguém sabe qual será o futuro. E então eu vou estar a expor-me para nada?? Olha o meu caso: eu e o Rogério falamos imenso acerca disto... vale a pena falar? Resolvemos abrir o jogo, e afinal a nossa relação terminou!” (E6)*

*“Eu acho que é uma situação que a médio longo prazo é difícil de esconder (...)” (E6)*  
*“(...) nunca pensei em partilhar ou formalizar a nossa relação, até ao momento em que eu fui convidado a regressar novamente a Almeirim. (...) Só nessa altura é que eu achei que fazia sentido falar (...) disse-lhes que (...) existia esta situação, e que eu não sei se me sentiria confortável em estar na mesma loja que a minha namorada” (E7)*

*“Se eu lhe dissesse (ao antigo chefe), ele iria prejudicar-me.” (E9)*

Independentemente das motivações ou circunstâncias que levam os colaboradores a assumirem a relação, a maior parte dos entrevistados considera que quando se tratam

de relacionamentos “sérios”, de boa fé, e com perspectivas de futuro, não é possível nem expectável manter o relacionamento oculto durante muito tempo:

*“Chega-se a uma altura em que não é possível esconder, porque a nossa vida não é só isto, e o mundo acaba por ser muito pequeno, o que faz com que mais tarde ou mais cedo os encontremos noutros contextos.” (E2)*

*“No início as coisas podem esconder-se... mas depois é inevitável assumir. Se de facto não houver nada a esconder.” (E3)*

Quatro dos entrevistados referiram um romance recente entre colaboradores, que existe na organização, e que está a gerar alguma polémica: um diretor de loja e uma chefe de secção que se envolveram na mesma loja, que supostamente mantêm um relacionamento, e que apesar de sempre o terem negado, a mulher (chefe de secção) acabou por ainda assim ser transferida de loja:

*“(...) eu conheço uma situação complicada de um relacionamento escondido (é uma relação hierárquica direta), que não sei se ainda se mantém, mas da qual se tem falado bastante na companhia. E havia outros colaboradores da loja que eram vizinhos de um dos elementos do casal (a mulher), e via o homem a entrar e a sair daquele prédio onde ela morava. Esta não era uma relação “oficial” para ambos, e o objetivo da mesma não era constituir família e oficializar (podemos chamar-lhe um affair, eventualmente). A informação que depois circulou foi que o homem foi confrontado pela sua hierarquia, e negou.” (E6)*

A organização pode suspeitar, pode até encontrar colaboradores em ambientes “dúbios”. Mas se não forem encontrados em “flagrante”, e os envolvidos negarem, tudo não passará de uma mera suspeita. E perante estas suspeitas, a organização tem duas alternativas: ou aguardar que a relação se formalize/ termine, ou então atua de uma forma camuflada sobre o casal. Parece que o caso anteriormente referido não foi indiferente à organização, que ao invés de aguardar passivamente a formalização da relação, sentiu-se na obrigação de agir em nome das equipas indiretamente envolvidas neste romance organizacional.

*“A solução (no romance organizacional hierárquico escondido) (...) ainda que ambos negando o relacionamento, foi mudá-la (à mulher) de loja. Mesmo não sendo uma situação oficial, separaram-nos sem dar a verdadeira explicação (não podiam!), porque se estava criar um ambiente complicado na loja.” (E6)*

Existem também alguns casos em que a formalização ocorre involuntariamente, e é independente da vontade dos colaboradores e da “curiosidade” da organização. Nenhum dos colaboradores que forma o casal tem qualquer influência na comunicação, mas o contexto e o momento vividos levam a que o relacionamento que até então era oculto, se reverta para um tema do domínio público:

*“(...) no caso da operadora de caixa com o vigilante, eles ainda namoravam (às escondidas), mas ela engravidou... Quando ela regressou ao trabalho, depois da licença de maternidade, ele saiu logo da loja. (...) Nunca se soube “da boca deles” que namoravam. Ao ponto do rapaz dizer-nos a nós, colegas da empresa, que não era o pai da criança. Uma tentativa infrutífera para não ser transferido. Entretanto a criança nasceu, e ele pediu licença de paternidade... e aí não houve como negar. Quando a colega regressou de licença de maternidade, ele foi imediatamente transferido.” (E1)*

*“Já com o Nilton (diretor de loja com quem mantém agora uma relação), o conhecimento público já não foi nada planeado (...) Namorávamos há cerca de 7 meses, e o meu pai morreu. Ele estava no Porto, pois ia abrir uma nova loja nos 15 dias seguintes. Para justificar a necessidade de se ausentar da loja, ele teve de contar a existência da nossa relação.” (E6)*

A tentativa de negarem o romance organizacional, é muitas vezes desconstruída com factos que os obrigam a assumirem-se perante a organização, assumindo as consequências da sua opção, de acordo com as regras da organização, da loja, ou da chefia... Talvez pela suspeita de que estas consequências são reais, há colaboradores que adiam o máximo que podem e conseguem a decisão da formalização.

*“(...) há pessoas ambiciosas, que querem progredir na carreira, e têm medo que essa formalização possa ser um bloqueio a essa progressão. É uma perspectiva que respeito, mas reafirmo que penso que a empresa não vai por esse caminho para promover ou não: valoriza muito mais a disponibilidade, a honestidade, a lealdade. Até porque penso que as consequências de não informar poderão ser muito mais danosas: a mentira tem perna curta.” (E2)*

Por outro lado, existem também entrevistados que consideram que para além da separação (que para a maioria é benéfica), a empresa pouco mais poderá ou deverá fazer. Até porque muitos dos colaboradores têm conhecimento da importância do tema

da privacidade para a própria organização, e sabem que a empresa tem uma imagem a defender para o exterior que não lhe permite interferir demasiado nas suas vidas:

*“Sinceramente? Nada! (o que a empresa pode fazer) Na minha cabeça, nada. Aliás, nós nem informamos que começamos a namorar. Sempre fomos muito discretos, e não tínhamos que nos expor dessa forma. Comunicamos quando decidimos que íamos casar. Não me cabe na cabeça que alguém tenha de dizer à chefia que começou a namorar com este ou com aquele! E para ser sincera, nem me preocupou muito não termos comunicado enquanto namorávamos: não interferiu em nada no meu profissionalismo, portanto não tinha que dizer. Nem admitia uma resposta da empresa do tipo: “Não cases”, ou “se casares acontece-te isto ou aquilo”. Não me parece razoável que isto acontecesse até por uma questão de defesa da imagem da empresa”*  
(E5)

Tratando-se de um relacionamento mais ou menos tradicional, prevalece a ideia de que “quem não deve não teme”: parece ser consensual que, desde que o profissionalismo e a relação de confiança com a organização e com as chefias diretas não seja comprometidos, os colaboradores mais tarde ou mais cedo assumem o relacionamento.

*“Depende do nível hierárquico das pessoas envolvidas. Eu acho inaceitável um diretor de loja ocultar uma situação dessas: seja com uma pessoa da sua equipa, ou até de outra loja. (...) Há um caso concreto na companhia de um diretor de loja que mantém uma relação com uma chefe de secção que já foi da sua loja (...) este diretor de loja já foi confrontado com a situação, e negou tudo, apesar de ela andar a mostrar na loja fotografias deles juntos em férias... E a única consequência (para já) foi ela ter sido transferida de loja.”* (E7)

*“Quem não deve, não teme. Não há porque não formalizar... Eu enquanto chefia, não iria sentir confiança num colaborador que me escondesse uma situação desse tipo. Imagino que este sentimento seja partilhado pela maioria dos meus colegas. Para além disto, se a motivação do relacionamento for mais ou menos séria, mais cedo ou mais tarde vai acabar por se saber!”* (E8)

*“ Eu enquanto chefia, não ia gostar nada de descobrir que um colaborador meu tem uma relação com outro colega, e não me disse nada ainda que toda a companhia*



*soubesse. Por questões de confiança e de lealdade, que para mim são essenciais existirem entre uma chefia e um subordinado.” (E9)*

Uma política formal do romance organizacional materializada em regras e condutas espectáveis, poderá levar a uma crescente omissão dos relacionamentos dentro da organização: hoje em dia em secções de segurança lideradas por chefes de secção que valorizam muito o tema, e que fazem questão de definir as suas regras específicas “preto no branco”, parecem ser as equipas onde o fenómeno dos relacionamentos escondidos mais ocorre. E no caso desta secção, não comunicar poderá ser revelador de pouca ética, já que as regras são conhecidas por todos desde o início do “jogo” (colaboradores e futuros colaboradores). Este poderá ser um dos grandes riscos da formalização de políticas acerca do romance organizacional, já que muitos dos colaboradores vão adiar o máximo que puderem o seu inevitável destino. Mas... não será já hoje este um risco real, mesmo sem a formalização?

*“(...) se estas regras ficassem escritas, algumas pessoas poderiam querer correr menos riscos, e omitir os relacionamentos (...). A tendência provavelmente seria esconder. No limite, duas pessoas que já estão juntas aos olhos de terceiros (se tiverem filhos, se forem casados, ou) poderiam continuar a negá-lo até que um decisor os visse numa situação de objetivo envolvimento afetivo.” (E6)*

*“... com certeza surgirão muitas mais situações escondidas. (...) E no melhor pano cai a nódoa: às vezes é nas equipas dos chefe de secção da segurança fundamentalistas, que mais frequentemente ocorrem os relacionamentos entre colaboradores, muitas vezes às escondidas!” (E9)*

Na perspetiva da organização, estes relacionamentos ocultos não são considerados “normais”, e se os mesmos ocorrem, uma quota-parte da responsabilidade resulta da postura das chefias em relação a esta matéria: como reagem e como atuam quando algum elemento da sua equipa mantém um relacionamento com um colega. Se os chefes de secção mantiverem coerência nas decisões que tomam, respeitando a privacidade das pessoas, a organização acredita que os relacionamentos “sérios” não serão escondidos.

*“Existem de facto algumas regras, que às vezes levam a relacionamentos escondidos. Mas acredito que estes relacionamentos acabem por ser pouco “normais”. Acredito essencialmente que esta questão depende muito da postura das chefias, da sua reação e*

*atuação. Se forem coerentes na sua atuação (...) os relacionamentos sérios não serão escondidos.” (E10)*

*“Esses relacionamentos acredito que sejam de curto prazo, porque tudo acaba por se saber. E o nosso país é tão pequeno... Nos últimos meses já aconteceram várias situações de encontrar chefe de secção e chefe de departamentos a jantar e a frequentar fora do horário de trabalho, os mesmos sítios que eu. Acho normal, e nunca faço uma associação imediata a um relacionamento: podem ser colegas de curso, podem ser amigos, podem até estar a tratar de algum assunto pendente de trabalho. Obviamente que se os começar a ver regularmente, vou começar a desconfiar. Mas também não faço qualquer tipo de abordagem no sentido de perceber o que quer que seja!” (E10)*

O conceito de relacionamentos “sérios, normais ou oficiais” acaba por ser de alguma forma vago, o que leva a que cada um faça a sua própria interpretação dos mesmos.

*“Leia-se casamento e filhos (conceito da organização para um relacionamento oficial)”*  
(E6)

Enquadrada no tipo de relacionamentos “menos sérios”, poderão estar as relações extraconjugais que podem ocorrer com colegas da organização. Estas situações estão contempladas nas regras informais da empresa: quando existem, as pessoas não podem ficar a trabalhar na mesma loja. E estes tipos de relacionamentos, tendencialmente serão escondidos, por motivos óbvios: se o colaborador não quer que o seu conjugue tenha conhecimento desta relação, logo, a organização também não poderá saber. E provavelmente nunca saberá, a não ser que a relação posteriormente se oficialize.

*“Acredito também que possam haver colaboradores com casamentos sólidos que acabam por se envolver com colegas de trabalho. Acredito que este tipo de relacionamentos nunca vão deixar de ser escondidos... E nestes casos não podemos fazer nada. Desde que esse relacionamento não interfira com o trabalho, nem com o relacionamento com os colegas, e desde que não seja ou não se transforme numa questão de pressão ou assédio... não há nada a fazer senão separar de lojas.” (E10)*

#### 4.3.2. Benefícios para os colaboradores

Os benefícios da comunicação do romance organizacional à empresa, poderão não ser os mesmos para todos os colaboradores. Não por uma questão de discriminação, mas pelo grau de responsabilidade inerente a determinado tipo de funções. Se hoje em dia já é difícil conseguir assegurar o gozo das duas folgas semanais para as relações em que pelo menos um dos elementos é uma “chefia”, ... quanto mais conseguir conciliar estas duas folgas com o companheiro(a):

*“Quando estamos a falar de situações como a minha (uma “chefia” e uma “não chefia”), ou entre “chefias”, as regalias dos horários e folgas em conjunto (...) não podem ser assim tão lineares, porque... não vale a pena irmos por aí... Só no que respeita às férias, e ainda assim, é um processo muitas vezes complicado e que origina muitas “zangas” lá em casa.” (E2)*

A flexibilidade de marcação das férias das “chefias” está dependente da marcação das férias dos seus superiores hierárquicos, logo, havendo coincidência de datas, terão mesmo de se alterar as férias de um dos elementos do casal. Cabe à organização (direção de loja) aprovar ou não as sugestões. Todo o trabalho de encontrar alternativas é feito pelos colaboradores. No fundo, as férias e folgas em conjunto não são propriamente vantagens que as “chefias” usufruem enquanto casal, mas sim áreas em que eles próprios têm uma maior autonomia e interesse em gerir, por vezes com algumas dificuldades:

*“Gerir os horários desencontrados, as férias... Conciliar as férias com o meu marido é o pior momento do ano! É terrível... é a sensação de que até ao dia anterior a ir de férias, é possível que tudo seja desmarcado. A regra de prioridade de marcação é: primeiro marca o diretor da loja, depois os chefe de departamentos, depois os Chefes secção, e depois os operadores. Isto com as ressalvas de que não se podem tirar férias em determinadas alturas do ano (por exemplo Páscoa, Natal e Campanhas da secção). Conclusão: o diretor nunca mais marca, o que atrasa tudo! Este ano cheguei ao cúmulo de ir perguntar à minha chefia... e expliquei-lhe a situação (...) só restaram determinados dias, que eu obrigatoriamente teria de os ter (...) se fosse de minha vontade passarmos férias juntos! (...) Uns dias mais tarde a minha chefia veio ter comigo a dizer que afinal não podia ser aquela quinzena (porque coincidia com a dela),*

*e que iria ter que recuar uma semana... ora moral da história, já só vou passar uma semana de férias juntamente com o meu marido (...)*” (E2)

*“(...) tirávamos dias de folga em conjunto quando necessitávamos, um fim-de-semana, quando era necessário trocarmos de turnos porque não tínhamos com quem deixar o Rogério (filho de 5 anos), etc. Desde que pedisse, nunca ninguém me disse nada em contrário. Pode-se dizer que a empresa até facilitou.”* (E4)

*“(...) as férias conseguíamos marcar em conjunto, mas não era um pedido especial feito à loja: simplesmente fazíamos o nosso planeamento, e marcávamos, cada um na sua secção. Nunca forma colocados entraves.”* (E4)

*“E contrariamente ao que se passa com os nossos operadores, em que temos a obrigação de juntamente com eles encontrar uma solução para que as suas vidas familiares não fiquem desorientadas, no meu caso, em que ambos assumimos um papel de responsabilidade na empresa, não há ninguém que faça este exercício connosco... temos nós de encontrar a solução.”* (E5)

Eventualmente pelo facto de usufruírem de menos vantagens, e por poder estar muito em causa pelo nível de responsabilidades que têm, as “chefias” parecem ponderar muito mais o momento de dar conhecimento à organização, e a forma de o comunicarem. Colocam nos pratos da balança muitas mais variáveis, independentemente da consciência que têm de que é apenas um adiar da situação. Contudo, e apesar das dificuldades relatadas, os colaboradores “chefias” que têm uma base de comparação com relacionamentos anteriores fracassados, admitem que de facto esta possibilidade de gestão de horários, folgas e férias entre os elementos do casal, é uma vantagem.

*“Eu tenho o meu casamento anterior como referência, em que já aqui trabalhava, e tenho a noção de que agora é-me mais fácil gerir a minha vida pessoal do que era no passado: agora temos as nossas folgas em conjunto, o fim de semana/ mês em conjunto, as férias... No meu anterior casamento, tínhamos horários totalmente desencontrados.”* (E3)

Nestes casos de romances organizacionais que envolvem “chefias”, não parecem existir grandes vantagens na formalização do relacionamento, e as questões de confiança e lealdade continuam a poder ficar asseguradas, bastando para tal os

intervenientes darem conhecimento do relacionamento às respectivas chefias, se assim o entenderem.

*“De certa forma, uma vantagem será o ganhar a confiança do nosso superior hierárquico, já que lhe estamos a mostrar que não temos nada a esconder.”* (E4)

Já quando falamos de relacionamentos entre “não chefias”, é notório o esforço por parte da organização em conseguir assegurar todas as necessidades, interesses e restrições de horários colocadas pelos colaboradores, desde que seja um relacionamento do seu conhecimento. Esta preocupação com os colaboradores de base parece ser estratégica para a organização, e até na visão da empresa ela é notória:

*“Quando estamos a falar de casamentos entre operadores, sei que existe uma série de regalias a nível de elaboração de horários, no sentido de dar alguma “qualidade de vida” a estes casais: dias de folga conforme a sua conveniência (alguns preferem em conjunto, outros preferem separadas muitas vezes porque não têm com quem deixar os filhos), férias em conjunto, fins-de-semana em conjunto.”* (E2)

*“O focus da visão são sem dúvida os “não chefias”: quando fala em colaboradores reconhecidos e apaixonados.”* (E7)

E nestes casos (“não chefias”), as pessoas são “empurradas” para formalizar a relação, se ambicionam o mínimo de qualidade de vida pessoal: se decidem viver juntos e querem receber correspondência na mesma morada, se casam e querem gozar da licença de casamento, se têm filhos e querem gozar da licença de parentalidade, se querem ter férias e folgas em conjunto... no fundo, se desejam ter alguma qualidade de vida:

*“(...) eu tenho a vantagem de ser eu a fazer o meu horário, logo, elaboro-o em função do horário do meu marido... mas conheço casos na empresa de colegas casados, em que de facto existe essa preocupação por parte da empresa na elaboração dos horários.*

*Que me recorde... não estou a ver mais nenhuma vantagem.”* (E1)

*“Hoje em dia, os horários de ambos (casal de operadores da mesma loja) são feitos um em função do outro, precisamente para lhes dar alguma qualidade de vida no que respeita ao transporte (já que se deslocam os dois na mesma viatura).”* (E3)

Para estes casais, que outra alternativa têm se não formalizar a relação perante a organização? Terão mais a perder no não usufruto dos benefícios que a empresa lhes pode dar, do que propriamente nas consequências da formalização. A organização tem

esta consciência, e acredita que muitos dos relacionamentos formais só são comunicados, por este tipo de motivos:

*“(...) as pessoas assumem com o objetivo de daí tirarem benefícios/ vantagens ou direito: licenças de casamento, férias em conjunto, restrições de horários, ...” (E10)*

*“... se existem dois colaboradores com a mesma morada, os recursos humanos vêm logo.” (E1)*

*“(foram ao departamento de recursos humanos) Para formalizar, já que independentemente de tudo, iríamos gozar as licenças de casamento em simultâneo, e rapidamente se aperceberiam.” (E2)*

Os colaboradores sentem que a comunicação do relacionamento é algo incontornável, e que é importante fazê-lo no momento certo: por todas as questões já discutidas, e por uma questão de cultura da própria empresa:

*“(...) eu sabia que ele (diretor de loja) valorizava ter conhecimento por situações que já tinham acontecido na loja, de casais descobertos (...)” (E6).*

#### **4.3.3. O papel do responsável de recursos humanos**

A importância das chefias diretas e o seu papel em todo o processo, parece ser algo identificado pela organização como sendo determinante: elas são a primeira instância a decidir se se aplicam ou não as regras, e a definir como é que as vão gerir com os seus colegas e colaboradores. Este processo pode ser gerador de ambiguidades na própria chefia, já que se por um lado a mesma gostaria de manter o seu colaborador satisfeito e motivado (logo, mais produtivo), o preço a pagar por isso pode ser muito elevado: mais trabalho na elaboração de “horários especiais”, mais dificuldades em dar resposta às necessidades de colaboradores em determinadas faixas horárias (coincidentes com alturas de maior fluxo de clientes), um leque de alternativas de colaboradores sem restrições de horários mais reduzido... é um processo que cabe ao responsável de recursos humanos da loja garantir a sua correta condução, e recentrar a estratégia sempre que sentir a tentação de desvios por parte dos chefes de secção.

Das entrevistas efetuadas, conclui-se que mais do que as dificuldades de gestão das chefias (e do seu eventual desconhecimento das políticas formais da organização), as consequências dos romances organizacionais dependem muito das convicções, formação enquanto pessoas, preconceitos, crenças, fanatismos, ..., das chefias que

tomam as decisões. A velha questão do paradoxo entre a teoria e a prática que é largamente debatida na gestão, está bem patente no tema do romance organizacional. Com uma agravante: estas chefias detêm um elevado grau de autonomia na tomada de decisão, se o responsável de recursos humanos não estiver suficientemente atento ao que se passa com os seus colaboradores.

Contrariamente às expectativas da organização, nenhuma situação relatada fez referência à intervenção do responsável de recursos humanos como o papel de “contrapoder”, que questionasse ou pusesse em causa qualquer decisão tomada pelas chefias, que tudo indica que são tomadas de uma forma descentralizada e totalmente autónoma pelas chefias:

*“Ela (a chefe) disse-me que a empresa não gostava muito desse tipo de relações, mas que achava que não fazia sentido mudar a um de nós de loja, porque vão uns, vêm outros, e continua a haver mais “casalinhos” entre estas duas secções.” (E1)*

*“No caso do meu marido (...) teve no mínimo duas reuniões com o chefe da altura para falarem acerca da transferência... entretanto a chefia dele mudou, e a postura do novo chefe é muito diferente... De facto já falou de novo com ele acerca do assunto, mas nunca lhe falou na transferência. O meu marido gostava de se manter nesta loja, e já manifestou essa vontade à chefia: o atual chefe disse que do que dependesse dele, não iria sair. Já o anterior chefe, dizia que a imposição da transferência não era dele, mas sim da empresa: ele era um mero transmissor da mensagem.” (E1)*

*“Às vezes todo este equilíbrio depende não tanto da empresa, mas sim das nossas chefias diretas (...) Depende muito de com quem é que nos relacionamos, porque dentro desta empresa, perante situações similares, há formas de atuação muito diferentes.” (E3)*

*“Nem nunca lhes falei (a elementos da sua equipa que mantêm romance organizacional) acerca disso (a separação). Eu sei que isso implicaria mais despesas de deslocação, trocas de rotinas/ horários de trabalho... alterações nas vidas deles que na minha opinião não justifica! Para quê estar-lhes a transtornar a vida, se até agora não tenho nada a apontar? Acho que já é mexer muito com a vida das pessoas. É necessário acima de tudo bom senso quando se pensa em tomar esse tipo de decisões. As pessoas já são suficientemente penalizadas por terem relacionamentos com colegas: estão muito mais expostas do que as outras.” (E8)*

*“Mas até na Segurança, os vários chefes de secção têm comportamentos distintos: há os fundamentalistas, e há os que são dotados de um pouco mais de bom senso.” (E9)*

*“(...) a empresa aparentemente não impõem regras (...) As chefias têm de saber gerir estas regras com os seus colaboradores (...) com colegas de outras lojas/ secções, o que nem sempre é fácil de assegurar: tem a ver com a mentalidade da chefia, que por vezes encara estas necessidades dos colaboradores como mais trabalho, causadora de entropias na elaboração dos horários da sua equipa (por está dependente de terceiros), ou seja, é muitas vezes mal aceite. E é aqui que o responsável de recursos humanos tem de intervir: centrar as pessoas, garantindo que tudo corre em conformidade com os interesses do colaborador.” (E10)*

E a dualidade de critérios entre o que “é” e o que “deve ser” parece não ser só algo que diz respeito à organização; as chefias entrevistadas apesar de manifestarem discordância com as diferenças de atuação da organização perante casos aparentemente similares, são muitas vezes as primeiras a contornar as regras que julgam ser as da organização: atuam caso a caso, fazendo elas próprias a sua análise da situação enquanto chefias, agindo mediante as suas referências de valores, sem necessidade de consultarem o responsável de recursos humanos. Quando muito, o diretor de loja. Um destes exemplos de entrevistados tem na sua equipa elementos de casais internos (que envolvem chefias), mas não considera necessário separá-los. Simultaneamente, considera que é sempre preferível a separação de lojas...

*“Penso que o ideal é cada elemento estar numa loja... ainda mais estamos a falar de uma empresa que tem várias lojas no grande porto, e portanto existem bastantes alternativas para colocar as pessoas, sem as penalizar. Nem que pensemos em casos mais longe como uma troca de Beja/ Viseu... não é assim tão longe, e acho que é preferível do que as pessoas estarem sujeitas a esta exposição...” (E8)*

*“Sim, de facto existem (romances organizacionais na sua loja). Por exemplo, tenho até um elemento da minha equipa que é casado com uma chefe de secção. Mas cada um deles pertence a secções totalmente independentes: ela é chefe de secção comercial, ele é subchefe administrativo...” (E8)*

Quando as regras da organização remetem a desejabilidade ou obrigatoriedade de comunicação do romance organizacional, o papel do responsável de recursos humanos passa a ser ironicamente o do “Polícia-Cupido”: principalmente nos relacionamentos



mais complexos ou confusos entre colaboradores, os amantes modernos, ao invés de consultarem um psicólogo, um terapeuta ou um amigo no sentido de os ajudar a resolver as coisas, são esperados no gabinete dos recursos humanos (Weiss, 1998, citado por Amaral, 2006).

#### 4.4. A separação de lojas

A organização parece de facto ser um ambiente propício à ocorrência de romances entre colegas. De entre todos os entrevistados envolvidos num romance organizacional, apenas um já conhecia a atual namorada antes de entrar para a empresa. Os restantes, conheceram os seus companheiros na organização X.

*“O meu marido (...) entrou para a empresa (...) e não o conhecia”* (E1)

*“Ambos trabalhávamos na mesma loja, e conhecemo-nos através de um primo do meu marido que também lá trabalhava, e com quem eu habitualmente ia à pausa (...)”*  
(E2)

*“Conhecemo-nos na empresa.”* (E3)

*“Conhecemo-nos na abertura da loja de Amora, loja onde trabalhávamos os dois. Começámos a namorar em 2003, e casamos em 2005. Em 2010 divorciámo-nos.”* (E4)

*“Conhecemo-nos na empresa: entramos ambos para a loja da Mirandela, como chefes de secção. (...) Entramos todos muito novinhos, saídos de fresco da faculdade.”*  
(E5)

*“Conhecemo-nos na empresa. (...) Sempre nos demos bem, e sempre fomos amigos na empresa”* (E6)

*“Já nos conhecíamos antes de trabalharmos juntos na empresa: tínhamos um círculo de amigos comum. Quando a Cláudia começou a trabalhar na empresa, eu já trabalhava na loja de Almeirim”* (E7)

Tendo esta consciência, e em nome da proteção do seu património, a organização X utiliza muitas vezes a tecnologia como instrumento de prevenção da quebra, não se apercebendo que de alguma forma poderá estar também a instrumentalizar pessoas: *“(...) na questão dos relacionamentos, os colaboradores envolvidos sentem-se injustiçados. Percebem que há essa norma que restringe estes relacionamentos dentro da própria loja, mas acabam por esquecê-la... É muito difícil de os fazer compreender que há medidas que realmente têm de ser tomadas, e como tal eles arranjam imensas*

*desculpas para justificar a sua continuidade na loja, como por exemplo que existem outros relacionamentos entre colegas (esta é mais uma forma de sabermos que outros casais existem nas áreas de Segurança e Caixas), porque é que têm de ser eles, ...”* (Pinto, 2011b). Este sentimento foi também partilhado pelo único colaborador “não chefia” entrevistado, que tem a consciência de que uma das principais consequências para si e para o seu marido, será a separação de lojas:

*“A sério...eu ser de caixas e ele da segurança, isto é mesmo um problema... Chegou-se a colocar a hipótese de em vez do meu marido sair da loja, ser eu a mudar de secção, sair de caixas, porque só tínhamos um carro para nos deslocarmos. Mas como nunca mais nos disseram nada, temos “deixado andar”. Nós também sabemos que agora está complicado para “mandar pessoas” para outras lojas, porque cada vez mais as lojas estão a ajustar o seu rácio de pessoal à venda.”* (E1)

Seria uma ilusão por parte da organização pensar que com a separação dos casais, as complexas questões que os romances organizacionais levantam deixariam de existir. Há até quem pense que, pelo contrário, com a separação se perde produtividade, e no limite, capacidade de controlo:

*“... vão estar a tomar decisões de movimentar esta ou aquela pessoa para determinada loja por este motivo (simplesmente separar), esta decisão poderá afetar a qualidade da vida pessoal do colaborador, e por consequência, o seu desempenho profissional. Acho que ninguém sai a ganhar.”* (E7)

*“Para quem está de má fé, se calhar até mais fácil fazerem-no se trabalharem em lojas separadas... Este é um mundo em que para qualquer situação irá haver sempre um buraco. Tudo vale. Se separando as pessoas de lojas eu puder evitar esses buracos, ok... eu fá-lo-ei. Mas tenho a noção de que não é isso que vai garantir que o mesmo não seja cavado.”* (E8)

No entanto, a regra da separação de casais está clara e é do conhecimento de todos os entrevistados (seis “chefias”, e uma “não chefia” que mantém um relacionamento crítico em termos de áreas – caixas e segurança), o que pode ser um forte indício que a mesma é do conhecimento geral dos colaboradores. Mas se assim for, muitos dos casais que não encaram positivamente a separação de lojas (por facilidade de transportes, gastos nas deslocações, proximidade de residência, etc.), tenderão a manter relacionamentos omissos.

*“Existem de facto algumas regras, que às vezes levam a relacionamentos escondidos.” (E10)*

*“Existem muitos colegas meus que eu sei que mantêm relacionamentos escondidos, muitas vezes até nem são “relações sérias”. São affairs que se vão sabendo, e que tão depressa começam como acabam (ou ate nem acabam... são apenas “sem compromisso).” (E8)*

*“A separação é uma forma da empresa se proteger (e também aos casais), o que não significa que agindo assim consiga eliminar os possíveis riscos. A única coisa que nos protege dos outros relativamente a essa projeção a que somos expostos, é a leitura de que a curtíssimo prazo as pessoas vão deixar de nos ver juntos (pela separação de lojas).” (E6)*

*“Eu defendo que o melhor nestas situações seria que os próprios nos avisassem quando tivessem um relacionamento, e a mudança poderia ser de área em vez de loja! Aliás, eu defendo que estar muito tempo na mesma função também não é saudável nem produtivo, pelos vícios e pela zona de conforto que se cria. Por isso, também é saudável mudar!” (E10)*

Para os entrevistados que mantêm um romance organizacional, a legitimidade da organização em separar casais sempre que os mesmos coexistam na mesma loja não é consensual: existem uns que compreendem a separação sempre que a organização entender que o relacionamento está a prejudicar o bom funcionamento da loja, e sempre que se está a falar de “chefias”, apesar de existirem outros que consideram tal atitude reprovável independentemente do nível que ocupam, se o casal tiver a frontalidade de comunicar a relação à sua hierarquia; já as quebras de confiança parecem ser imperdoáveis quando se está a falar de hierarquias de topo.

*“Confesso, no entanto, que isto poderá fazer mais sentido a partir do nível de chefes de secção, do que propriamente na base. Para quê estar a complicar a vida das pessoas, se o risco de haverem chatices são diminutos? Se calhar, pesando os prós e os contras, acabará por não compensar para a empresa causar transtornos na vida dos operadores.” (E3)*

*“Depende daquilo que está envolvido... depende da situação. Mas se me disserem que eu não me posso envolver com ninguém da Segurança, e se ainda assim eu me envolver... já sei quais os riscos que corro, e quais as consequências (possível*

*quebra de confiança com a minha hierarquia, mudança de loja (...) estou a agir contra um princípio da empresa, que tive conhecimento prévio. (...) misturei o meu trabalho com a minha vida pessoal, indo contra as regras da empresa que são do meu conhecimento. E se me colocarem a hipótese de ir para outra loja, só tenho que entender.” (E4)*

*“Eu acho que as empresas existem para defender em primeiro lugar os seus interesses económicos que justificam a sua existência. (...) Mas eu fico até mais tranquila se estiver numa empresa que em primeiro lugar defende a sua perpetuação e viabilidade enquanto empresa, protegendo a sua dimensão financeira, económica, e de confiança.” (E6)*

*“Tive um caso de uma chefe de secção que tinha um filho com um ex-operador da sua equipa. Atualmente eles continuam juntos, mas esse operador já não trabalha connosco (...) Mas imaginando que ele continuava a trabalhar na empresa, na secção dela, e não tinham tido para comigo o bom princípio de me dar conhecimento da relação que mantinham, eu não teria qualquer dúvida em mudá-lo de secção (para um departamento oposto ao que ela pertencia): para proteger a empresa, e para proteger as próprias pessoas.” (E7)*

Dos entrevistados diretamente envolvidos num romance organizacional, apenas a “não chefia” demonstrou preferência por trabalhar na mesma loja que o marido: questões de facilidade de transporte e proximidade do local de trabalho da residência, são não só enumerados por este entrevistado, como por outros entrevistadas “chefias” que apesar de preferirem trabalhar numa loja diferente do/a companheiro/a, compreendem que no caso das “não chefias” estas desvantagens de ordem prática não são compensadas nem pela remuneração nem pelo nível de responsabilidades que possuem.

*“Nós estamos sempre à espera que o meu marido seja transferido a qualquer altura. (...) Mudar de loja causaria transtorno, porque a loja mais próxima de nossa casa é mesmo esta. Contrariamente à maior parte dos casais, nós pedimos para termos horários opostos (por isso nem sequer aproveitamos as deslocações um do outro), mas de facto por uma questão de custos com deslocações, trabalhar nesta loja é a melhor opção para nós.” (E1)*

*“Admito que para funções de base, seja mais vantajoso trabalharem juntos pela questão dos transportes, em termos económicos, o transtorno de já não poderem vir juntos, ... E nós também sentimos isto (...), mas no nosso caso, as vantagens acabam por se sobrepor às desvantagens. (...) eu vejo como uma vantagem terem-me separado da Rita, porque conseguimos ter uma vida familiar muito mais harmoniosa (coincidência de folgas, fins de semana, férias, etc).” (E3)*

*“Confesso que eu já trabalhei em 3 lojas, e nunca vivi um processo de separação deste tipo. Conheço casos de quem viveu estes dramas, e sei que foi muito complicado sob o ponto de vista da motivação. Pronto, não entendem... Também depende muito do tipo de funções envolvidas.” (E9)*

A esmagadora maioria dos entrevistados (todos eles “chefias”) prefere trabalhar em lojas diferentes do/a companheiro/a, pois assim sentem-se mais protegidos dos “olhares alheios” e de situações constrangedoras, menos expostos, menos controlados, e mais defendidos profissionalmente:

*“E penso que é o melhor, e naturalmente falo por mim: tive a minha avaliação (...) e quando se falava na questão da mobilidade, e minha chefia perguntou-me se eu teria disponibilidade de ir para outra loja, nomeadamente Gaia, apontado como essa possibilidade ser uma mais valia para mim já que eu vivo lá perto. Honestamente, não queria. Simplesmente porque eu não me imagino a trabalhar na mesma loja que o meu marido.” (E2)*

*“Confesso que, para mim, vejo muitas mais vantagens na separação de loja.” (E3)*

*“Uma desvantagem de trabalharmos na mesma loja é uma maior exposição, somos alvo de mais apreciações, talvez de maior controlo ... mais uma vez, dependendo das secções a que os colaboradores pertencem.” (E4)*

*“(...) nunca nos colocaram na mesma loja (nem nós queríamos, porque acaba por ser constrangedor até para os outros colegas)” (E5)*

*“Mas eu comuniquei (...) sabendo que iria ter esta consequência. Aliás, se não tivesse tido essa consequência, nós pedi-la-íamos. Pela nossa tranquilidade e pela nossa salvaguarda, porque estávamos os dois convictos que éramos bons profissionais, e que não queríamos estar sujeitos a especulações. Portanto, o pensamento foi: ponham-nos à prova, porque nós sabemos que somos profissionais.” (E6)*

A reação dos outros parece ser central nesta preferência de trabalhar em lojas separadas, não só para se protegerem dos comentários, juízos de valores e preconceitos dos colegas, mas também do próprio conjugue:

*“Lembro-me dos comentários que ele (o marido) faz em casa acerca dos chefes de secção da loja dele, que se sentam todos na mesma mesa sem se misturarem com os operadores, que se acham superiores, que estão sempre todos na galhofa e trabalham pouco, no mau aspeto que isso dá... E (...) eu não quero que o meu marido sinta isto de mim na própria loja onde trabalha. Para além disto, às vezes pequenas coisas sem importância, como um colega convidar para fazer uma pausa para tomar um café na cantina, e nessa semana isso acontecer duas ou três vezes, basta isto, para que se inicie um boato. E eu sei que isto acontece porque os meus próprios operadores às vezes comentam comigo situações deste género entre colegas meus, e não quero colocar o meu marido nesta posição. Não queria que o meu marido pudesse entrar na cantina, e ver-me lá sentada com dois ou três homens à minha volta, independentemente da confiança que eu sei que ele tem em mim... não é bom, nem saudável.” (E2)*

*“(...) eu quando penso que um diretor trata as pessoas abaixo de cão, com um entendimento daquilo que deve ser a relação com os colaboradores completamente oposto ao meu... choca-me e causa-me receios. Por aquilo que me vão falando e do pouco que o conheço (...) honestamente não sei como poderei reagir perante uma situação que envolva diretamente a Cláudia. Eu sei de histórias contadas acerca dele na primeira pessoa, (...) coisas inacreditáveis...” (E7)*

Se aparentemente existe clareza no conhecimento da regra da separação, quando aprofundada a questão, a lente desfoca a realidade num sem número de variantes que deita por terra os cenários de aparente simplicidade. Fatores como o nível de responsabilidades associadas ao nível hierárquico das funções envolvidas (que vai além das designações de “chefias” ou “não chefias”), a salvaguarda profissional e pessoal de cada um dos colaboradores, quem são as pessoas envolvidas, e o género, são variáveis que no entender dos colaboradores podem determinar se de facto a separação ocorre, e no caso de ocorrer, são também determinantes na escolha de quem é o elemento que sai, e quem é o elemento que se mantém na loja de origem.

#### 4.4.1. Em função da facilidade de colocação

Motivos de ordem prática tais como a facilidade de integração em loja de determinadas categorias profissionais mais restritas, as necessidades da própria organização por motivos estratégicos de abertura de novas lojas ou saídas de colaboradores, ou simplesmente por uma questão de oportunidade, são os principais motivos enumerados pelos entrevistados como sendo os principais critérios de decisão da organização para colocar os indivíduos envolvidos num romance organizacional.

*“(...) enquanto que a mim me podem mudar para qualquer secção do hipermercado como operadora (desde as caixas, até aos frescos, passando pelo têxtil), a um vigilante só o podem mudar para uma função com categoria profissional similar. E por isso nestes casos, mais do que o género, pesam questões de ordem prática: é mais fácil optar pela alternativa de movimentação daquele colaborador para outra loja, para a secção da segurança.” (E1)*

*“Essa era a necessidade da empresa: a abertura de uma loja nova, e a natural necessidade de chefes de secção. Não julgo que tivesse sido com a intenção de nos separar, até porque, na prática, nós já estávamos separados quando fui estagiar para a Mirandela.” (E2)*

*“Em termos de funções e hierarquias, aí penso que a decisão terá mais a ver com estratégia da empresa, e as suas necessidades específicas. Se na loja X a empresa tem um casal formado por uma Chefe Secção e um gerente, e precisa de um gerente para a loja Y, muito provavelmente sairá o gerente, porque é essa a necessidade específica da empresa.” (E2)*

*“Penso que terá sido (a saída da Rita da loja) porque a chefe de secção da doce/salgada da loja de Moura saiu para um outro projeto na companhia, e surgiu a vaga... Penso que terá sido por uma questão de oportunidade.” (E3)*

*“Acredito que tenha mais a ver com a necessidade da empresa (...)” (E5)*

*“Mas se o Nilton integrasse a DRH, eu possivelmente teria de sair desta área. Nestas duas situações, parece de facto haver um critério de nível hierárquico, mas honestamente eu não vejo dessa forma: acho que a empresa decide em função da facilidade de colocação das pessoas. E de facto, seguindo este critério, tendencialmente haverá uma relação entre nível hierárquico e o grau de facilidade de colocação: há maior facilidade em descartar as funções de nível hierárquico inferior.” (E6)*

*“(...) no nosso caso era mais fácil mudá-lo a ele: se numa loja existem 20 chefes de secção e 1 chefe de departamento, naturalmente que a probabilidade de encontrar uma solução mais rápido para o Rogério, seria maior. (...) foi ele que saiu.” (E6)*

*“Depende muito das situações (critérios de separação). Mas creio que o principal objetivo é juntar o útil, ao agradável. O útil é a necessidade que a empresa tem numa das funções/áreas/experiências em causa - em primeiro lugar, e outra terá a ver com as preferências pessoais dos colaboradores (ficarem mais perto de casa, com o mínimo de custos de deslocação, que lhes permita ir buscar os filhos,...) – em 2º lugar. Satisfazer ambas as partes penso que é a prioridade.” (E8)*

*“Recordo-me de um chefe de secção que vivia com uma responsável de recursos humanos: era assumido, e tivemos que mudar o rapaz (era mais fácil colocá-lo a ele).” (E10)*

#### **4.4.2. Em função do nível de responsabilidades**

A diferença de atuação da organização estando perante “chefias” ou “não chefias”, é vista como lógica para a esmagadora maioria dos entrevistados: todas as “chefias” consideram que deve ser tido em conta o nível de responsabilidades dos envolvidos, o seu nível de decisão e de influência, a hierarquia que ocupam, e o tipo de impactos que tal relacionamento pode de facto trazer para a empresa:

*“Pelo nível de decisão e de influência que as pessoas possam ou não ter a nível da empresa.(...) Penso que a separação ou não dependerá do nível da função de cada um dos elementos do casal tem.” (E3)*

*“Os chefes de secção, e as suas responsabilidades, têm outro peso e outro significado para a direção da loja. Penso que mediante o nível de responsabilidade que se tem dentro de uma empresa, isto é gerido de forma diferente... E concordo que deva ser assim.” (E5)*

*“Neste caso do relacionamento hierárquico, de alguma forma as circunstâncias da mudança da mulher foram camufladas: ela era uma “especialista” em determinada área, que coincidentemente a loja que a recebeu estava a necessitar, e portanto a transição estava de alguma forma legitimada. O objetivo era resolver um problema (a separação dos elementos envolvidos na relação hierárquica não assumida), e acabou*



*por se resolver dois (a loja que recebeu a especialista numa área que estava em falta).”*

(E6)

*“Por exemplo, fixando-nos nas “não chefias”: o seu nível de entendimento, de abrangência, e de pensar o todo, não está tão presente quanto deve estar numa “chefia”. No caso do relacionamento hierárquico que era vivido na mesma loja de Anadia, os envolvidos ainda que compreendendo, inicialmente não aceitaram bem a separação. Mas porque são “chefias” da empresa, têm um nível de entendimento diferente, e acabaram por aceitar.”* (E9)

#### **4.4.3. Salvaguarda profissional e pessoal dos colaboradores envolvidos**

A par da salvaguarda pessoal dos envolvidos, o argumento da salvaguarda profissional é igualmente enumerado tanto pelos entrevistados envolvidos num romance organizacional, como pelos colegas. A difícil tarefa de separação da vida pessoal e da vida profissional poderá assumir contornos ainda mais difíceis de gerir quando os indivíduos partilham não só a mesma organização, como também o mesmo local de trabalho.

*“Eu acho que isso não seria nada saudável (trabalharem na mesma loja). De todo. Porque sabemos que o casamento tem altos e baixos, e que seria muito difícil separar a vida pessoal da profissional, ainda mais num trabalho interdependente... Em alguma situação iriam levantar-se questões de respeito e de autoridade, e iam misturar-se as coisas com toda a certeza.”* (E2)

*“Quando este tipo de relacionamentos ocorre na nossa empresa, as pessoas têm de ser separadas de loja, para sua própria salvaguarda: porque para quem estiver de má fé, basta surgir a oportunidade.”* (E4)

*“Acho até que isso (a separação) é algo que no fundo defende o profissionalismo e a idoneidade dos envolvidos. Estava eu envolvida com o Rogério há cerca de três meses, e quando contei ao diretor de loja a minha relação com o Rogério, foi para me proteger profissionalmente a mim e a ele! Eu precisava de me defender, de encontrar resultados mensuráveis que corroborassem a minha decisão de promoção do Rogério, que eu queria que fosse totalmente imparcial.”* (E6)

*“Há coisas que não são fáceis de dizer, e muito menos de se ouvir, mas é o custo de salvaguardarmos a posição de ambos no trabalho, tendo nós naturalmente ambições de desenvolvimento profissional.” (E7)*

*“E o reverso da medalha também acontece: quando o casal está a tratar de assuntos profissionais, e acusarem-nos de estarem a “namorar” em trabalho... por isso é que é preferível colocá-los a trabalhar em lojas diferentes: para a sua própria salvaguarda profissional.” (E8)*

*“Na resposta que estou a dar posso estar a ser influenciada pela função que ocupo hoje, mas honestamente, se a solução não prejudicar nenhum dos membros, o melhor para todos é que trabalhem em lojas separadas. Naturalmente, existem casos em que as pessoas se recusam a sair. Que tipo de consequências é que poderão daí advir no seu dia a dia na loja, isso já é outra história. Por isso, penso que o melhor mesmo é as pessoas encararem isto como uma oportunidade de viverem descansadas, e não olharem para a situação como uma penalização. E confesso que isto faz-me pensar...*

*Se não estamos a prejudicar ninguém, porque é que não querem sair? Se esta é claramente a melhor situação para eles? Ao serem separados de lojas, é quase que como se trabalhassem em empresas diferentes. Pelo menos assim, cada um dentro das suas quatro paredes, estão mais protegidos nas suas vidas pessoais, não estão tão expostos pessoal e profissionalmente.” (E8)*

*“E nestes casos, podemos sempre vender esta ideia de que até poderá ser preferível para os envolvidos: a nível de comentários por parte de colegas, desconfiança das chefias, e para a saúde da própria relação. (...) Pelo menos se fosse eu, numa situação de desconfiança, gostava de estar tranquila e de nem sequer dar hipótese de me questionarem.” (E9)*

#### **4.4.4. Em função das características das pessoas envolvidas e dos decisores**

E como independentemente da hierarquia ou da função em causa, estamos a falar de pessoas, as regras locais e “micro-locais” acabam por ser também perigosas pela empatia que o decisor pode ter ou não com os envolvidos. Das forças criadas através destas empatias, podem resultar decisões aparentemente contraditórias, e de difícil compreensão pelos demais:

*“Depende muito (...) das pessoas em questão, também... Nesta empresa vai-se muito pela empatia que os decisores criam com os envolvidos. Se não gosto da pessoa, tenho um motivo para a arrumar para o lado. Se gosto, faço os possíveis por não alterar muito a vida das pessoas. E mesmo em situações que envolvem chefias, depende muito das pessoas! (...) Dependendo das secções onde se trabalha, e se somos ou não bem vistos na loja, a consequência pode ser a separação de loja (quando envolve a área da segurança), ou de secção (quando envolvem colaboradores base de outras áreas.” (E1)*

*“Quando não falamos destas secções (segurança-caixas), penso que a antiguidade/ experiência de cada um dos colaboradores envolvidos, pesa muito na tomada de decisão: pelo que tenho visto, normalmente quem tem mais tempo na função mantém-se na loja (por uma questão de estatuto), e sai quem é mais recente na empresa.” (E1)*

*“Eu sou uma pessoa que tenho alguma rigidez em termos de mudança no que respeita à área, e a empresa sabe disso, e respeita.” (E3)*

*“Não depende da empresa: depende do diretor. Para haver uniformidade, a decisão tinha de ser tomada sempre pela mesma pessoa, ou segundo uma cartilha bem definida e claramente redigida. Como não há nada escrito, e existem trinta e tal diretores de loja... não existe uniformidade.” (E8)*

*“(...) pode ser uma estratégia de loja: um dos elementos do casal pode ser considerado um “bastião” para uma das lojas (a que vai receber ou a que vai deixar sair).” (E9)*

#### **4.4.5. Em função do género**

No separador “Respeito pelos Outros” do código de conduta da organização X refere que:

- *“Promovemos em cada local de trabalho um ambiente respeitoso e seguro, livre de discriminação e assédio de qualquer natureza.”*
- *“Protegemos a privacidade e confidencialidade das informações de carácter pessoal.” (Organização X, 2011a, p. 11)*

Segundo o estudo de Loureiro & Cardoso (2008), em termos práticos as organizações não estão a conseguir evoluir no desenvolvimento de políticas que

favoreçam a diversidade e que contribuam para o fim da discriminação sexual. Este facto deve-se, em parte, à resistência que sociedade e indivíduos, nos quais podemos incluir as próprias mulheres, oferecem a uma mudança dos valores e das normas que regem as suas condutas.

Depois da entrevista efetuada a um dos responsáveis de recursos humanos da organização X, e contrapondo a informação recolhida com os princípios orientadores do seu código de conduta, verifica-se que a velha questão da “teoria e da prática” é sem dúvida algo que extravasa a literatura... Antes de mais, julgo pertinente pesquisar a noção de discriminação, à luz dos organismos internacionais pelos quais se rege a Norma SA8000. Segundo o Artigo 1º da Convenção Nº 111 da *International Labour Organization*, o termo “discriminação” compreende toda a distinção, exclusão ou preferência:

- a) “(...) *fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão.*
- b) (...) *que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão (...)*” (ILO, 1958, p. 1)

Quando um dos responsáveis de recursos humanos da organização X refere que “*Na organização há medidas, penso que até escritas, que referem claramente a impossibilidade de existirem relações íntimas entre colaboradores de determinadas secções, na mesma loja (...)*” (Pinto, 2011b), parece-me que num primeiro crivo, a questão da igualdade de tratamento entre secções é posta em causa. Num segundo crivo, também a igualdade de tratamento entre colaboradores poderá ser questionada, já que o ónus da responsabilidade da ocorrência de relacionamentos íntimos, está colocada apenas nos colaboradores da secção da segurança: , já que na formação inicial da área da segurança, é transmitida a impossibilidade de relacionamentos íntimos destes colaboradores com os da secção de caixas, mas nada é dito acerca deste tema na formação inicial dos operadores de caixa. Quando a organização se depara com estas situações “*(...) temos que agir, e fazer trocas com outras lojas de colaboradores da secção de segurança*” (Pinto, 2011b). Apesar de neste caso a distinção dos colaboradores não ser feita com base na raça, cor, religião, opinião política, ascendência

nacional ou origem social... parece-me que, poderá estar a ser feita com base na função, e quem sabe, no género.

As respostas obtidas acerca das escolhas de separação de casais ser feita com base no género não foi conclusiva. Se por um lado alguns entrevistados do sexo feminino acreditarem que sim (numa lógica de que os homens são protegidos, e as mulheres estão mais vulneráveis), outros (onde se incluem todos os entrevistados do sexo masculino) não estabelecem tal relação. Para os que têm a convicção de que as questões de género influenciam na decisão de separação de casais de loja, acreditam que tal não acontece por uma questão de discriminação, mas sim por uma questão cultural: consideram a organização X bastante masculina e machista já que por exemplo apenas 19% dos cargos de direção/decisão são ocupados por colaboradores do sexo feminino (Organização X, 2011b). De acordo com os entrevistados que acreditam no peso do género nestas decisões, consideram que o mesmo extravasa os limites organizacionais, à semelhança da nossa sociedade.

*“(...) no meu caso, a hipótese que sempre se colocou foi o meu marido sair, e não eu. E esta forma de atuação na separação de casais “Caixas-Segurança” e sempre assim: é sempre o vigilante que sai. E na minha opinião, o motivo prende-se com o facto da categoria profissional dos vigilantes ser superior a um operador de hipermercado (com um vencimento base superior). É uma função especializada, que está prevista em contrato de trabalho.” (E1)*

*“Eu penso que sim... normalmente é a mulher que sai mais penalizada. É ela que sai quando é para separar um casal, e prova disso é que de todos os casais que se formaram nesta loja, quem saiu foi sempre a mulher. Pura coincidência? A cultura da empresa é nitidamente machista.”*

*Digamos que assim se junta o útil (conseguir preencher a vaga de gerente da loja Y), ao agradável (separar o casal, independentemente de ser a mulher ou o homem a sair).” (E2)*

*“É difícil de responder a isso, porque uma coisa é a nossa perceção, outra coisa são as ideias reais que passam pela cabeça das pessoas que tomam as decisões. Na minha perceção, penso que não: foi uma oportunidade que surgiu, e que nós tínhamos consciência que um de nós teria de sair da loja.” (E3)*

*“Imaginando uma relação entre dois chefes de secção da mesma loja, em que um deles tem que sair, e partindo do princípio de que não há nenhuma necessidade em particulares por parte da empresa no “tipo” de chefe de secção que necessita, talvez fique o homem. (...) Mas não estou a ver um exemplo de uma situação dessas.” (E4)*

*“Na altura em que nos casamos, tínhamos o mesmo nível hierárquico: subchefes de secção. Posteriormente eu fui promovida, ainda enquanto estávamos casados. E talvez esta minha promoção tenha sido o motivo pelo qual os problemas começaram a surgir. Quando eu fui fazer os testes psicotécnicos para chefe de secção, ele disse-me: “vais fazer esses testes, mas isso não significa que sejas promovida”. Depois quando saíram os resultados positivos, nunca me deu os parabéns, nunca revelou orgulho ou satisfação. O seu orgulho de macho ficou ferido. Nunca manifestou contentamento... provavelmente porque não ficou contente. Quando fui estagiar para a loja de Setúbal, ele disse aos pais que eu tinha ido tirar um “curso” para aquela loja... era-lhe difícil de admitir perante a família que eu tinha sido promovida, e mesmo em questões de ordenado, sentia necessidade de dizer perante os familiares mais próximos que eu só ganhava mais 20€ do que ele por mês... Em vez de pensar no bem-estar do nosso núcleo familiar, não... sentia necessidade de sair por cima. Por todas estas razões penso que tenha mexido bastante com ele.” (E4)*

*“Os motivos (da separação) já vinham de trás. Tanto é que falamos melhor agora (pelo facto de termos um filho em comum), do que enquanto estivemos casados.” (E4)*

*“Mas penso que a decisão não tem tanto a ver com questões de género, mas mais a ver com a função que ocupam: entre um chefe de departamento e um chefe de secção, é natural que saia o chefe de secção.” (E4)*

*“Há 21 anos atrás quando entrei para a empresa, ainda se sentia esse preconceito de se ser mulher, e portanto ser sempre o “mexilhão” a sujeitar-se às piores alternativas, contrariamente ao que acontecia aos homens. Entretanto a empresa começou a revelar algumas “preocupações” em ter mulheres em cargos de direcção, o que tem acontecido com maior frequência nos últimos anos, apesar de ser um nº ainda bastante inferior ao nº de homens. Aliás, curioso é que a primeira mulher a pertencer ao comité de direcção da empresa, optou por abdicar da função, porque não estava a conseguir conciliar a sua vida profissional e pessoal: vivia na zona norte do país, e pertencendo ao comité de direcção tinha de estar em Lisboa ou em alternativa, fazer*

*sistemáticas viagens... Consegui fazer esta conciliação durante uns tempos, mas posteriormente optou por abandonar a função porque quis acompanhar a filha que estava em idade escolar... Quando não é dada outra alternativa... temos de optar por aquilo que de facto é mais importante. Hoje em dia acho que não há o peso de género, quando é para decidir quem sai e quem fica – eu nunca senti isso.” (E5)*

*“Na situação que relatei do relacionamento hierárquico não assumido, os dois níveis hierárquicos acima são homens: quando estes dois homens falaram acerca da relação existir ou não, e o homem supostamente envolvido nega, a hierarquia sendo um homem não tem capacidade para gerir a situação de uma forma imparcial quando está envolvida uma mulher. Um homem a falar com outro homem sobre ética de um relacionamento? Naturalmente que o ideal é que haja equilíbrio, mas o facto da sociedade ser machista não é obrigatoriamente mau. Vi uma entrevista da Helena Sacadura Acácio aqui à dias, e ela dizia uma coisa que é bem verdade: a questão da igualdade não é tema; eu não quero nada ser igual aos homens! Eu dou à luz! E só isso em termos de natureza dá-nos uma distância de anos-luz! Agora, eu quero é que perante as mesmas circunstâncias, perante as mesmas competências, e as mesmas oportunidades, quero poder competir. Quando há igualdade de argumentos. É obvio que só um homem irá para o Guinness por conseguir puxar um jeep, mas essa parte eu não me importo de não poder competir porque eu já sei à cabeça que estou em desvantagem. Vamos aceitar em que há situações em que de facto somos diferentes pela nossa natureza, mas no que somos similares na nossa natureza, vamos lutar para que seja justo. E acho que esta questão da justiça no que toca à gestão destas questões em contexto de empresa, são altamente complexas de gerir porque acima de tudo os homens têm uma forma completamente diferente da nossa de comunicar: num contexto absolutamente neutro (no círculo de amigos por exemplo) há homens que falam facilmente com alguns amigos (não todos), mas a grande maioria não fala. Ora se neste tipo de ambiente não falam, vão falar num contexto que aos olhos dos homens é altamente competitivo? No trabalho falam ainda menos porque não se vão querer estar a expor num contexto em que eles tradicionalmente vingam... Com as mulheres a forma de comunicar nos diferentes contextos é muito mais igual.” (E6)*

*“Se pensarmos no meu caso: dois colegas de trabalho no mesmo nível (chefe de secção) envolvem-se, e entretanto há um que vai sendo promovido até diretor de loja (e*

*o outro mantém-se como chefe de secção). Neste caso, penso que em termos de oportunidades de desenvolvimento de carreira, as oportunidades não são as mesmas para ambos. E esta minha resposta baseia-se apenas e só em sensibilidade.”*

*“Penso que esse tipo de discriminação acontece muito menos do que há uns anos atrás, eventualmente não porque as mentalidades mudaram (a empresa é ainda muito masculina, com muitos homens a assumirem as funções de maior importância), mas porque o mundo exterior acaba por nos empurrar para isso. Por exemplo, faz parte de um dos nossos objetivos de Balanced Score Card o nº de mulheres em cargos de chefia.*

*E isto também não é discriminação?” (E7)*

*“Não... honestamente não... Acho que o principal objetivo é adequar a situação às necessidades da empresa. O win-win.” (E8)*

*“Tivemos uma formação de igualdade há pouco tempo na empresa dirigida a “não chefias”, cujo conteúdo foi relacionado com a baixa participação da mulher nas funções de chefia na nossa empresa, apesar de trabalharmos na evolução deste números há muitos anos. (...) Esta “mistura” tem sido algo continuamente trabalhado, tanto no que diz respeito ao género, como a indivíduos portadores de deficiências, doenças infecto-contagiosas, etc. Não só ao nível da integração profissional, como também nos apoios que eventualmente necessitem, neste caso, através da nossa fundação. Esta postura de “não discriminação” faz com que as pessoas tenham uma postura de maior confiança na empresa.” (E10)*

*“De facto, no caso do relacionamento hierárquico informal que relatei, quem saiu foi a mulher... o lado mais fraco. Mas este lado mais fraco não tem propriamente a ver com o género, mas sim com a função que ela tem (nível mais baixo), e a maior facilidade de colocação noutra loja. É mais difícil mudar um diretor de loja do que uma chefe de secção.” (E10)*

#### **4.5. Outros tipos de relacionamentos interpessoais**

Para muitos colaboradores, o local de trabalho mais parece uma segunda casa, habitada por uma família substituta de colegas, com quem passam grande parte do seu tempo. A “fraternização” no local de trabalho, inclui amizades, romances, ligações familiares, e relações sociais com os colegas. Algumas empresas optam por reforçar estas políticas de fraternização, estabelecendo diretrizes e proibindo determinado tipo de



comportamentos, porque consideram que estas relações podem ser particularmente geradoras de conflitos de interesses: o romance organizacional, por todas as questões que têm vindo a ser abordadas, nomeadamente a possibilidade de se converterem em casos de assédio sexual, e todos os outros tipos de relações que podem ser geradoras de ambientes hostis para os colegas de trabalho, gerar situações constrangedoras que em última instância poderão também ter de se resolver nos tribunais (Johnson, 2008).

#### 4.5.1. A socialização

Os relatos dos colaboradores que mantêm romances com colegas, descrevem os primeiros contactos estabelecidos com eles com um denominador comum: a própria organização - os próprios colaboradores, o seu espaço físico, os meios que disponibiliza, as suas áreas de convívio e de descanso, e os eventos que se organizam quer por iniciativa da organização, quer por iniciativa dos colaboradores:

*“(...) Houve um dia em que nos cruzamos na loja, e ele veio-me pedir o meu e-mail, para poder falar comigo, e a partir daí começamos a falar mais, e a sair.” (E1)*

*“(...) fomo-nos cruzando na cantina nas pausas para as refeições – o sítio de socialização entre os colaboradores da loja - e fomo-nos conhecendo... Daí até termos trocado os nossos números de telefone, e saímos fora do “ambiente loja” para irmos tomar um café, foi um ápice (...)” (E2)*

*“(...) pelo facto de eu e o Acácio sermos os mais novos acabou por nos aproximar naquelas situações do dia a dia: íamos almoçar juntos, fazíamos a pausa do café juntos... aquelas situações normais que se estabelecem entre alguns colegas, pela simpatia e identificação que vamos tendo mais com uns colegas do que com outros.” (E5)*

*“Entretanto fui fazer a abertura da loja X (...) e acabei por perder praticamente o contacto. Até que me cruzei um dia por acaso com um colega de trabalho, que comentou que o Acácio se tinha separado (...) Liguei-lhe para saber como estava, e acabamos por nos reaproximar, e posteriormente namorar!” (E5)*

*“Foi o meio envolvente que propiciou a que isso acontecesse. Foi na festa dos acionistas, na casa branca, em que há um ambiente descontraído, mais animação, e em que perante todos acabamos por assumir. Não dissemos diretamente nada a ninguém, mas todos viram o nosso primeiro beijo.” (E2)*

*“(...) muitos casais que se formaram na empresa, formaram-se porque a própria empresa acabou por os aproximar. Recordo-me por exemplo de um casal que começou a namorar num jantar de natal, e hoje em dia são casados.” (E1)*

*“E quantas relações e atrações se iniciam nos jantares de Natal, nas viagens para os torneios de futebol, etc.?” (E2)*

Os eventos organizados pela organização, parecem assumir um papel preponderante na aproximação entre os colaboradores. Não só em termos de romances organizacionais, mas também no que respeita à aproximação desinteressada entre colegas, que têm em comum o conhecimento profundo do setor de atividade, horários incertos e complicados, e pouco tempo disponível para uma vida social “extraempresa”:

*“Dado o horário alargado de funcionamento de uma loja, os colaboradores acabam por restringir a sua socialização entre eles, ficando com pouco espaço para a socialização com amigos “de fora”. E é por isso que tantas vezes se ouve dizer que esta é a nossa família.” (E4)*

*“(...) os meus amigos estão na empresa, a minha vida social roda à volta da empresa, sendo que o grosso do meu tempo livre é dedicado à minha família... Se não socializo com os meus amigos da empresa, então... não socializo. Aliás, faço um enorme esforço por não perder contacto com os meus amigos de infância... e tenho consciência que o contacto perdeu-se muito. Se a nossa vida é casa-trabalho-casa... grande parte das vezes a folgar 1 vez por semana... com quem é que havemos de conviver?” (E8)*

*“Esta loja abriu em setembro, e em dezembro fez-se logo o jantar de Natal. Recordo-me que logo no dia seguinte a este jantar, não se falava de outra coisa, e em quem foi, quem dançou com quem... cria-se uma aproximação forte entre as pessoas. Os jogos de futebol, os encontros com a família, o green day,... estes e outros eventos que se organizam fora da empresa, aproximam as pessoas.” (E4)*

*“(...) a empresa acaba por valorizar o convívio entre os colaboradores: (...) jogos de voleibol entre os colaboradores, são anualmente organizados torneios de futebol, jantares, e uma série de coisas que visam aproximarmo-nos enquanto colaboradores da mesma empresa.” (E1)*

Apesar de ser evidente a preocupação da organização em criar eventos de aproximação entre colaboradores, eventualmente até por uma questão estratégica, são muitas vezes os próprios colaboradores que entre si organizam encontros e saídas:

*“Acontece muito as pessoas “organizarem-se” entre si, e combinarem jantares, saídas, etc. E acho que isto é perfeitamente normal, porque só vai quem tem empatia com os colegas (são eles que escolhem quem convidam, e não lhes é imposta a companhia). (...) acho que é perfeitamente normal, e provavelmente acontece noutra qualquer sector de atividade.” (E3)*

*“(...) favorece os relacionamentos entre colegas: as pessoas passam uma vida inteira no trabalho, e depois quando saem do trabalho muitas delas vão jantar juntas, ou vão à discoteca,... A sua vida social acaba por uma extensão da profissional.” (E10)*

*“A empresa organiza jantares, entre os próprios colaboradores nós sabemos que eles combinam saídas.” (E4)*

*“É muito comum os colaboradores de loja combinarem saídas e convívios, especialmente depois do fecho da loja, e essencialmente fora dos centros urbanos (...) Há cada vez mais uma maior necessidade de proximidade com os colegas de trabalho (...)” (E6)*

*“Ainda mais em meios pequenos, em que existem dois ou três sítios que “estão a dar”, rapidamente se sabe quando e quem é que sai com os colegas. Apesar de que esta questão da dimensão geográfica não é o que justifica a ocorrência dos envolvimento entre os colaboradores, porque nas lojas de Lisboa passa-se exatamente as mesmas situações: vão todas para a discoteca, beber um copo, comer uma bifana depois da montagem de uma campanha pela noite dentro ou de um inventário... E quem não alinha nestes programas acaba por pagar o preço: fica mal visto pelos colegas, é antissocial, ...” (E4)*

*“(...) parece-me cultural: qualquer pretexto é motivo para se organizarem jantares, e encontros de colegas fora da empresa. Ainda agora uma chefe de departamento foi-se embora da empresa, e a questão que se impôs imediatamente entre nós, foi: e para quando o jantar de despedida??” (E2)*

Apesar da vontade da organização em manter este tipo de eventos que visa unir colaboradores e até as suas famílias, para os colaboradores entrevistados, nos dias de hoje tal não passa de uma intenção, que muitas vezes, não é bem aceite:

*“(...) a estrutura de pessoas da nossa empresa alterou-se... O próprio perfil das pessoas que cá trabalham também se alterou: já não há o mesmo espírito de sacrifício que havia. Ainda há muito, mas não com o exagero de antigamente. Passou a haver mais ente com a filosofia de que “isto não é a minha vida”; “já passo aqui tantas horas, ainda vou ter de despende também das minhas horas livres para estar com colegas??. Por exemplo o 1º de maio sempre foi “comemorado” com atividades conjuntas deste género (jogos de futebol, voleibol, etc.) ... até começarmos a estar abertos também neste dia! Deixou de fazer sentido. Outro exemplo: a empresa tradicionalmente organizava atividades outdoor para as equipas de chefias que iam abrir novas lojas, numa perspetiva de formação e desenvolvimento de espírito de equipa. Mas até as aberturas pararam!...” (E9)*

*“ Eu e o meu marido temos por princípio não irmos a esses jantares, encontros, convívios. Temos “um pacto”: eu não vou, e ele também não vai. Porque... é nestas circunstâncias que as coisas se propiciam a acontecer: as pessoas bebem mais um bocado, ficam mais desinibidas, dançam, desabafam... e basta estarmos um pouco mais carentes ou sensíveis, que com uma vida social “extra empresa” quase inexistente, estão criadas todas as condições para um envolvimento.” (E2)*

*“(...) honestamente falo por mim: não estou para me sujeitar a ir fazer um passeio de BTT organizado pela loja, se sei que à partida vai toda a gente, e apesar de me dar bem com toda a gente, não faço questão de estar a “gastar” assim este dia! O que me pode apetecer sim, é estar com os meus amigos, que são apenas dois ou 3 dos 30 que vão. Para além disto, essas atividades normalmente são marcadas em dias/horas em que não há atividade comercial, e muito honestamente, nestes dias não nos apetece estar com os colegas de trabalho, mas sim com aquelas pessoas com quem não temos a oportunidade de estar com tanta frequência quanto gostaríamos durante o resto do ano. E portanto, estar a abdicar de mais um dia, para estar com aqueles com quem estamos todos os dias... não me faz sentido.” (E3)*

Independentemente do ambiente em que a socialização ocorre, e das vontades ou gostos individuais, os receios da socialização com colegas da mesma organização parecem estar bem evidentes, principalmente em relação à exposição pública a que se submetem perante colegas da mesma empresa:

*“E sei que muitos dos meus colegas têm alguma cautela na frequência de tudo o que é “social” organizado pela empresa: desde redes sociais, passando pelos convívios organizados pela empresa. Eu sei que é para se protegerem, mas a verdade é que também se colocam “a jeito”! (...) Se não quero que comentem o meu estado de embriaguez no jantar de Natal da empresa, tenho de beber 2 copos de vinho em vez de 10! Porque já se sabe que depois as pessoas no dia seguinte vão contar o sucedido deturpado (x 10). Ou seja, neste tipo de eventos nunca conseguimos “despir” a camisola da empresa onde trabalhamos, por mais que tenhamos a ilusão de que o contexto é não profissional.” (E3)*

*“Tenho alguma cautela, e antes de aceitar algum “amigo” que seja colega na empresa, pondero. Tanto na utilização das redes sociais, como nos jantares da empresa, como em qualquer outro evento organizado pela empresa ou por pessoas da empresa, tenho sempre alguma cautela. Tudo o que envolva o contacto social fora das instalações da empresa tem de ser feito com conta, peso e medida: se não vamos ao jantar ou não aceitamos determinado “amigo” no facebook, é porque não estamos integrados; mas também não nos podemos integrar bem demais porque senão somos alvo fácil de faldatório, somos conotadas de “andar na borgia” com toda a gente, e se nos envolvemos com alguém, rapidamente chegamos a galdérias. E estas apreciações são mais facilmente direcionadas às mulheres, já que os homens que têm este tipo de comportamentos são conotados como sociáveis e “machos”. Acredito que este é um preconceito da sociedade, e não exclusivo de empresa.” (E4)*

*“(...) No facebook, eu não aceito todos os pedidos de amizade da empresa, e tenho muito mais cuidado na forma como o utilizo hoje em dia do que há 3 anos atrás. Tinha fotografias de viagens minhas, e apaguei tudo! Porque por um lado entendo que há sempre uma dimensão de vaidade, de promoção gratuita, e até de alguma dissimulação. Não quer dizer que nós socialmente (presencial) também não o façamos, mas pelo menos é num ambiente mais íntimo, mais restrito, onde acontecem trocas de reações verbais e não verbais... enquanto que através do computador, não!” (E6)*

#### **4.5.2. As “parcerias”**

Uma grande parte das preocupações das empresas de retalho corresponde à perda resultante dos furtos e crimes: por parte dos clientes, que são a principal causa das

quebras na maioria dos países (42,4%), e por parte dos colaboradores, que representa 35,3% do total. (Checkpoint, 2011).

*“Umas das últimas situações de roubo interno que existiu na loja de Gandra foi precisamente uma “boa amizade”, ou melhor, um “bom negócio” feito entre um subchefe, e um vendedor do departamento Equipamento Lar... Agora, nestas situações de conluio entre elementos de um casal torna-se relativamente mais difícil de controlar: se são dois elementos que de repente começam a andar sempre juntos e com convetinhas mais em privado... estranha-se. Mas se são os elementos de um casal, nunca se vai estranhar ... Daí que muitas vezes existam instruções para que estas pessoas não falem dentro da organização, durante os seus horários de trabalho.” (E8)*

Esta nota introdutória é feita porque, de facto, o furto por parte dos colaboradores é crítico neste sector de atividade, e pode ser a explicação (mas eventualmente não a justificação) para determinadas práticas de controlo por parte da gestão. Com os valores que o furto interno representa, as empresas retalhistas encetam cada vez mais esforços no sentido de o prevenir, ou idealmente, de o conseguir detetar, socorrendo-se dos mais variados instrumentos e procedimentos para a sua prevenção que vão além da responsabilização individual: acreditam que grande parte dos furtos internos, precisamente os mais avultados, normalmente ocorrem porque existem esquemas que envolvem indivíduos que ocupam “áreas-chave” do circuito da mercadoria.

De uma forma muito sintética, este circuito inicia-se no cais de descarga, onde é feita a receção da mercadoria, posteriormente é colocada à venda na loja (o excedente é colocado no armazém), e finalmente sai pelas caixas, quando o cliente a compra. Todo este circuito é controlado pela área da segurança. Estas são as áreas “críticas” do circuito da mercadoria, e naturalmente as mais propícias a que ocorram “desvios”: a receção (quando entra), a segurança (é quem garante que todo o processo decorre conforme os procedimentos internos), e as caixas (quando a mercadoria sai) (Sumita, Paiva, Silva, Barros, Ferigato, & Russo, 2003). De facto, um par de colaboradores oriundos destas áreas com más intenções, pode causar elevado dolo para a organização, e este parece ser um dos motivos de preocupação da organização X. Aparentemente esta cautela parece existir mais para os romances organizacionais, do que para as amizades e parcerias, apesar de para os entrevistados, a primeira poder ser potencialmente mais perigosa.

*“(...) E talvez aqui já estejamos a falar de coisas que tocam noutras questões também sensíveis, que é estarmos condicionados (...) pelas nossas ligações de amizade e de empatia, de inimizades, de ligações familiares, de ligações económicas como negócios... Isto é da natureza das pessoas, que naturalmente se vão sempre proteger e*  
*“puxar a brasa à sua sardinha.”(E6)*

*“Por isso é que acho que a probabilidade de um casal se arriscar... é reduzida! O risco de serem descobertos e poderem colocar em causa não só a sua reputação como também a do outro, de quem gostam. Penso que o maior risco está na “parceria” que se pode estabelecer entre dois colegas de trabalho, quando “a oportunidade” surge: se calhar um em tom de brincadeira lança o isco, e o outro se alinhar responde positivamente. Então arriscam, e se passar a primeira vez, repetem e repetem até que a ganância acaba por os denunciar. Se calhar com um marido/ mulher, a primeira coisa em que se pensa é: não podemos vir os dois para a rua!”(E1)*

*“(...) na área da Segurança praticamente não havia rotatividade dos colaboradores entre turnos, o que fazia com que habitualmente trabalhassem sempre com o mesmo colega. Agora já vai havendo um maior cuidado a este nível, mas antigamente no turno da noite trabalhavam sempre com as mesmas pessoas (...) Logo, não percebo porque é que os namorados da mesma loja têm de ser alvo de maior cuidado/ atenção do que os amigos/ parceiros.... A meu ver este segundo tipo de relacionamentos é mais grave para a empresa em termos de dolo, do que os relacionamentos amorosos.” (E1)*

*“Pois não me parece que a organização tenha (ainda) chegado a esse nível (de regular as amizades). Existem certamente compinchas, amigos, parceiros que poderão constituir uma ameaça para a organização bem maior (em termos de património), do que muitos dos casais.” (E3)*

*“Há por exemplo uma situação complicada nas portarias, não tanto relacionada com casais, mas mais em termos de relações de amizade ou conluíus (...) Houve um operador das portarias que foi visto a almoçar com um transportador que habitualmente faz descarga de mercadoria na loja, e o meu chefe de departamento estava ali a tentar encontrar a todo o custo um bode expiatório. O que lhe disse foi que ele não podia encontrá-lo ali naquela situação, teria de ir por outro caminho! O homem estava ali a almoçar com o camionista... ok, pode ser suspeito, mas também*

*pode não ser! Podem-se ter tornado a amigos pelo grande contacto que têm nas cargas/ descargas na portaria, ou já o serem há muito tempo!”* (E6)

*“De facto um esquema bem montado não precisa de ter envolvido os elementos do casal. Mas no campo da “amizade”, a empresa não tem qualquer hipótese de regulamentar... Envolve demasiadas variáveis que poderiam por em causa a própria cultura da empresa: responsabilidade social, espírito de equipa, coesão...”* (E8)

*“Umas das últimas situações de roubo interno que existiu na minha loja foi precisamente uma “boa amizade”, ou melhor, um “bom negócio” feito entre um subchefe, e um vendedor do departamento Lar... Agora, nestas situações de conluíus entre elementos de um casal torna-se relativamente mais difícil de controlar: se são dois elementos que de repente começam a andar sempre juntos e com “conversinhas” mais em privado... estranha-se. Mas se são os elementos de um casal, nunca se vai estranhar ... Daí que muitas vezes existam instruções para que estas pessoas não falem dentro da organização, durante os seus horários de trabalho.”* (E8)

*“Os riscos de dolo na loja só poderão ser minimizados se as pessoas (operadores) forem separadas de loja.”* (E8)

#### **4.5.3. As amizades**

Ter amigos no local de trabalho é provavelmente importante para determinados indivíduos, em determinados momentos das suas vidas. Por seu lado, trabalhar num ambiente amigável, não requer um profundo envolvimento emocional entre os indivíduos, e pode ser mais benéfico em termos de desempenho organizacional do que os amigos no trabalho. A questão das amizades no local de trabalho é bem traduzida por um dos entrevistados do estudo de Morrison & Nolan (2007): *“as amizades fazem parte do nosso dia a dia. Quanto mais perto estiver de alguém ou de algum grupo de indivíduos, mais pessoais eles se transformam para mim, o que não é o ideal para o ambiente de trabalho.”* (Morrison & Nolan, 2007, p. 41).

À parte dos colaboradores mal-intencionados que se acredita serem uma minoria, a grande maioria dos colaboradores das organizações são pessoas de “carne e osso”, com momentos melhores e outros piores, e que em determinadas fases da vida podem sentir uma maior necessidade de partilhar angústias e preocupações do seu trabalho que impactam na sua vida pessoal, e que só são completamente percebidas e sentidas por quem vive a mesma realidade. Os horários atípicos, a intensidade do trabalho, e o



conhecimento da mesma realidade, são fatores que parecem favorecer a aproximação entre as pessoas:

*“Chegamos a casa, e desabafamos com a pessoa com quem vivemos, e que ainda por cima conhece a realidade a que nos referimos.” (E1)*

*“E o facto de termos um relacionamento com uma pessoa que sabe como é esta vida, facilita (o incómodo não deixa e existir, mas o outro também o vive).” (E3)*

*“E mesmo estando os dois a trabalhar nisto, às vezes assaltam-nos vontades e incompreensões, chegando-se até a questionar coisas que nós sabemos perfeitamente que funcionam na base da imprevisibilidade “mas então afinal quando é que é o teu fim de semana de folga??”. Até os dois conhecendo este mundo, há esse atrito, quanto mais quando estamos a falar de casais em que só um sabe o que é trabalhar na distribuição... deve ser muito complicado, e não tenho dúvidas que deve ser muito cobrado ao elemento que trabalha nesta área.” (E5)*

*“Penso que os horários malucos desta atividade fazem com que as pessoas se aproximem mais, partilhem das mesmas alegrias e angústias... basta estar um pouco mais vulnerável, e encontrar alguém por quem tenhamos alguma afinidade, para que a aproximação ocorra (...)” (E5)*

*“... pelo número de horas que aqui passam juntos, e pela realidade tão característica deste mundo... Só uma pessoa que trabalha nisto consegue perceber determinadas coisas...” (E7)*

*“Os que cá trabalham, têm o seu dia a dia muito parecido, conhecem os problemas que aqui se vivem, conhecem as pessoas que cá trabalham, e como tal é capaz de ser mais fácil de se encontrar pontos de compreensão.” (E7)*

*“Eventualmente também as pessoas que trabalhem na mesma realidade se possam sentir mais compreendidos um pelo outro, principalmente numa atividade intensa e exigente como esta.” (E9)*

*“Recordo-me perfeitamente que quando entrei para a empresa, e dizia que namorava, imensa gente comentava “dou-te 6 meses para isso ir à vida”. Uma coisa aflitiva! Mas tenho a noção de que se hoje ainda mantenho esta relação, é porque tenho um “santo” em casa, de uma enorme compreensão, e com características pessoais muito específicas. Caso contrário sei que seria difícil alguém que não sabe o que é o mundo da distribuição, desculpar e compreender algumas aberrações que nós fazemos*

*sem nos darmos conta (desde trabalhar jornadas infindáveis, a vir trabalhar nas férias, até a passar noites na loja).” (E9)*

*“O facto de ambos conhecerem a mesma realidade é um fator que penso que ajuda. E vejo isto por mim, quando em casa me apercebo que é difícil de perceberem o “grande mundo da distribuição”. Este é um tipo de trabalho muito absorvente, e com um grau de investimento maior do que o normal.” (E10)*

*“O grande desafio está no conjugue perceber a realidade em que estamos inseridos, porque é que passamos tanto tempo na empresa, etc. Se não houver esta transparência e confiança, evidentemente que a relação vai sair afetada. É também importante não “pisar a linha”, e usufruir ao máximo o tempo passado em conjunto (gozando as férias todas, sem interrupções, sem telemóveis sempre a tocar...)” (E10)*

As amizades em contexto laboral podem ser valiosas tanto para os colaboradores como para as organizações, mas alguns aspectos dessas relações tais como por exemplo a indefinição dos seus limites, e o tempo de dedicação à amizade, pode levar a distrações no trabalho. Assim, ter amigos no local de trabalho pode criar inúmeras dificuldades para os colaboradores. Os efeitos secundários destas dificuldades são a diminuição de resultados para os empregadores, como resultado da distração ou da ansiedade causada por colaboradores que só conseguem gerir as suas amizades no local de trabalho. Existem indivíduos mais conscientes que outros no que respeita à dualidade entre a manutenção de um ambiente de trabalho amigável e do desempenho de seu papel formal. A tensão e o esforço que são necessários para manter relações de amizade foi evidente no tom dos respondentes, onde muitas vezes as pessoas se sentiram obrigadas a exercer grande contenção em esconder seus verdadeiros sentimentos para os amigos (Morrison & Nolan, 2007).

Decorrentes destas características tão particulares do setor, nascem muitas vezes assim as amizades entre colaboradores, que não raramente se transformam em romances:

*“Eu continuo a manter os meus amigos de infância, mas estou com eles duas ou três vezes no ano... Agora, os meus amigos... estão aqui (na organização X). Eu tenho colegas de trabalho que são amigos... claramente amigos.” (E3)*

*“De facto criamos amizades fora e dentro da empresa, daqueles que se contam pelos dedos de uma mão, mas a que se podem chamar de amigos verdadeiros.” (E5)*

*“Eu estava numa situação pessoal sensível... estava infeliz, digamos assim. Eu não estava propriamente “à procura”, mas estava carente e frágil, e ambos estávamos disponíveis, o que favoreceu o nosso relacionamento. (...) Depois acabávamos por falar de outras coisas: música, cinemas, as nossa vidas, ... Foi-se construindo uma amizade muito forte, até que um dia nos apercebemos que aquilo não era só amizade.” (E9)*

*“Criam-se amizades, que muitas vezes se transformam em relacionamentos mais profundos.” (E10)*

A importância da separação da relação de amizade da relação profissional é premente, e é algo a que a organização parece estar atenta. Os possíveis impactos nas avaliações de desempenho e promoções podem ser dramáticos, e por isso têm vindo a ser tomadas algumas medidas no sentido de se minimizarem estes riscos:

*“O que pode ser perverso é se a pessoa não está preparada, e alguém tenta influenciar por exemplo uma decisão de promoção em nome de uma relação de amizade.” (E10)*

*“(...) eu posso apreciar um determinado tipo de perfil de pessoas (.e. frontais), e um colega meu detestar. É necessário mais do que isto: é necessário fundamentar se aquela pessoa é bom ou mau profissional. E às vezes confunde-se tudo! Uma determinada pessoa pode ser um “lambe botas”, mas ser um bom profissional, ou então com o pensamento de que: “ele não é bom profissional, mas como me dá jeito ter um “lambe botas” que me mantenha informado acerca de tudo, eu escolho-o para a minha equipa”. Eu gosto de trabalhar com pessoas que me dão confiança, como a grande maioria das pessoas. Até há pouco tempo, era prática habitual na empresa, sempre que se movimentava um diretor de loja para outra loja nova, juntamente com ele vinham uma série de pessoas da sua confiança. E acreditava que só sabia trabalhar com aquelas pessoas. Desde há quatro anos para cá, nas aberturas de loja, os diretores de loja não escolhem qualquer elemento da sua equipa: criamos o conceito de “loja chave na mão”. Tive imensas pessoas contra esta minha decisão, mas a verdade é que estas pessoas acabavam por trabalhar durante anos e anos com um grupo muito restrito de profissionais, que formavam uma equipa construída à imagem e semelhança do seu diretor. Constituíam um conjunto de pessoas da confiança do diretor de loja que acabavam por ficar limitadas em termos de evolução profissional, porque só conheciam aquela realidade, com aquela chefia, construindo-se consequentemente uma relação*

*demasiado próxima. A par desta medida, foi implementado o sistema de avaliação de desempenho por competências na empresa. De alguma forma terminei com a dicotomia que havia entre ser um bom colaborador, e ser um bom amigo. As chefias precisavam desta ajuda para separar as coisas na avaliação, apesar de continuarem a existir pessoas que ainda não conseguem distinguir isto.” (E10)*

*“O meu percurso na empresa começou como chefe de secção (...), passados cerca de 3 anos fui promovido a chefe de departamento (...), e passados cerca de 3 anos fui promovido a diretor de loja. Isto levanta especulação, e sei que há quem fale dos meus supostos “padrinhos”. Quando entrei concorri através de um anúncio do expresso, vim a entrevista, fui selecionado, e não conhecia rigorosamente ninguém que cá trabalhasse. Na loja onde comecei, houve uma pessoa com que simpatizei mais, com quem criei mais empatia... coisas que não se conseguem explicar muito bem porquê, mas que acontecem. Era chefe de departamento, e acompanhou-me imenso, deu-me imensos conselhos, (...) enfim, desenvolvia-me, e acreditava em mim! Entretanto ele foi promovido a diretor adjunto, e acredito que ele influenciou o diretor regional para eu ser promovido. Se o diretor regional acreditou em mim e apostou em mim, não foi por me conhecer bem enquanto profissional. Foi influenciado por alguém que acreditava em mim, que não era (ainda) meu amigo, mas que com o tempo se transformou.” (E7)*

Este novo modelo de avaliação de desempenho aplicado a “chefias” e “não chefias”, é baseado na análise, na gestão e no desenvolvimento de competências, garantindo um maior rigor, bem como a igualdade de acesso à evolução profissional. Tal como referiu o diretor de recursos humanos, verifica-se que se por um lado existem colaboradores que identificam em si e nos colegas esta capacidade de não se deixarem influenciar em decisões por relações de amizade, existem outros relatos reveladores de que esta separação nem sempre é linear ou simples. De uma forma geral, todos identificam em si próprios esta capacidade de discernimento, mas nem sempre a identificam nos outros:

*“Por exemplo, já trabalhei com um diretor que, para além de ser meu diretor era (e é) também meu amigo. Posso dizer que ele nunca misturou as coisas: sempre muito profissional nas decisões, independentemente de eu ser amiga dele, e casada com um par dele.” (E5)*

*“Eu não posso ver o mundo apenas à luz dos meus olhos, e posso ter uma grande relação de amizade com alguém da empresa, e no entanto na hora de ter que dizer alguma coisa, até pode ser irmão do papa... que eu digo. Ou seja, não me inibi de dizer aquilo que tenho para dizer. Mas tenho dúvidas que toda a gente tenha esta forma de ver as coisas...”* (E9)

*“(...) o nosso próprio trabalho funciona melhor se houver espírito de camaradagem, espírito de equipa, empatia, e diria até amizade! E de facto a empresa valoriza que isto exista entre colegas da mesma loja, sem regras e sem filtro! Na avaliação de desempenho é-se penalizado se a interação com os colegas não for conforme a empresa espera.”* (E2)

*“Eu conheço colegas que grande parte das pessoas com quem trabalha, são pessoas com quem ela tem uma relação de amizade fortíssima, que frequentam a casa dela... Uma delas eu conheço bem, e sei que consegue separar as coisas. Mas acredito que nem todos façam questão de ser assim.”* (E9)

*“Estou a lembrar-me de uma chefe de secção que perante a possibilidade de um elemento da sua equipa ser transferido para outra loja, ela dizia-me: “que bom, agora já vou poder ser amiga dela”. Ela criou uma barreira intransponível entre ela e os elementos da sua equipa, que não lhe permitia ser amiga deles. E não sei até que ponto existam outras chefias com estes conceitos pouco claros.”* (E9)

*“A maior parte das pessoas desconhece esta nossa amizade, eventualmente poderão achar estranho nós tratarmo-nos por “tu”, mas evito ao máximo que a nossa amizade influencie uma eventual decisão de promoção dele. Tudo isto depende da personalidade e da postura das pessoas... Eu sou assim, mas há quem não tenha esta preocupação tão presente.”* (E10)

#### **4.5.4. As redes sociais**

Segundo Dubrofsky (2011), estas redes não são mais do que meios de comunicação social, plataformas onde são discutidos vários assuntos, sob a mediação da tecnologia (que desempenha o papel da vigilância). Os seus utilizadores usam-na como uma montra de si próprios, e para fins lúdicos. Em qualquer uma das situações, utilizam-na de uma forma não inocente: têm a consciência de qual a informação que deve ser privilegiada quando o assunto pode estar sob “vigilância”:

*“Eu quando utilizo o Facebook, não estou a pensar em defender-me de potenciais empregadores! Ou do meu chefe! Agora, não me posso esquecer que na minha rede estão pessoas que, no limite ainda que não me lembrando de quem lá está, vão ler o eu escrevo, e portanto eu não posso dizer tudo o que me vai na cabeça!” (E6)*

Nem todos os utilizadores das redes sociais parecem ter a consciência de quem são os seus espectadores e das consequências dos seus comentários, ou então conforme sugere este estudo (Dubrofsky, 2011), emitem as suas opiniões e comentários de uma forma não inocente, utilizando este veículo de informação para passar mensagens provocatórias já que sabem que podem estar sob “vigilância”:

*“Houve o caso de uma chefe de secção que esteve de baixa... mas o seu chefe foi ao Facebook dela e viu fotos recentes postadas por ela num jantar... ora, isto não cai bem, e as próprias pessoas são culpadas já que parecem não ter a noção dos impactos dos seus atos.” (E6)*

Os textos publicados no Facebook são reveladores de como as pessoas estão habituadas a utilizar tecnologias de vigilância, e a viverem uma vida que é difundida para uma audiência. O objetivo é publicar informação, substituí-la por nova informação, preferencialmente em poucos caracteres, para que o assunto seja facilmente lido, processado e avaliado por quem lê.

*“Eu tenho 2 redes sociais, e trato-as de formas completamente diferentes: o Facebook e o LinkedIn. Quando aderi ao Facebook, eu só tinha como amigos, pessoas que de facto eu conhecia no meu círculo de amigos, e familiares. Só me podiam convidar para amigo, alguém que fosse amigo de um amigo meu. Até que houve alguém das empresas que conseguiu ser amigo da Cláudia, e a partir daí convidar-me também.*

*A partir daí comecei a receber imensos convites de colaboradores da empresa, que achei por bem não recusar. Alguns colegas foram adicionando fotos minhas, e o Facebook acaba por se limitar a isso (...). Para além disto, sou de facto muito desligado das redes sociais. Não me lembro de ter visto sequer a página de quem me convida... Sei que há pessoas que fazem isso, e sei que na empresa é uma prática recorrente até por alguns gestores de topo e responsáveis de recursos humanos.” (E7)*

Apenas dois dos entrevistados não têm conta no facebook ou outra rede social, porque valorizam a sua privacidade:

*“Não utilizo, nem sequer tenho. Por opção, e precisamente para me salvar.” (E2)*

*“Não tenho facebook, e nunca achei muita graça a isso porque é um expor daquilo que é nosso a toda a gente.” (E3)*

Outros colaboradores são utilizadores das redes sociais, mas de uma forma cautelosa:

*“(...) tenho cuidado na utilização das redes sociais, e faço sempre um filtro. Se não quero que os meus superiores saibam de alguma coisa acerca de mim, não a devo expor numa rede social para o mundo!” (E4)*

*“Confesso que tenho criado o meu perfil no facebook, e inicialmente pensei nisso... nesses riscos, e na minha exposição. Se calhar preconceito meu, mas pensava duas vezes antes de aceitar um “amigo” que fosse colaborador da empresa. Mas depois pensei: vou lá tão poucas vezes, que estas questões nem se colocam... Não vai ter impactos, porque de facto não utilizo este meio de comunicação.” (E5)*

E existem ainda outros que simplesmente utilizam, e não identificam qualquer risco neste comportamento:

*“(...) utilizamos, e temos alguns amigos da loja... Mas sem qualquer problema. Nunca aconteceu nada de especial em relação a isso.” (E1)*

#### **4.5.5. Familiares**

À semelhança dos romances organizacionais e das amizades, as relações familiares são mais um exemplo de relacionamentos que poderão ser particularmente geradores de conflitos de interesses, e para os quais as organizações mostram também estar atentas. No caso da organização X, existem regras informais que impossibilitam os colaboradores de base de atenderem familiares (regra transmitida informalmente na formação de acolhimento de novos colaboradores para a área de caixas):

*“(...) as pessoas da secção caixas não podem atender familiares nas suas caixas. Temos também o cuidado dos operadores não atenderem familiares. Nos níveis acima, já é mais complicado.” (E10)*

Apesar de informal, esta parece ser uma regra que no global é do conhecimento de todos, mas à semelhança do romance organizacional, pode ser aplicada e interpretada de diferentes formas, dependendo da situação, e dos decisores:

*“Eu quando dou a formação de Caixas, digo sempre que os operadores de caixas não devem atender familiares na sua caixa... não posso dizer “não podem”, porque nós também não temos nem capacidade nem meios de controlar isto. Mas se os meus familiares e amigos me querem bem (como é suposto), farão os possíveis por escolher outra caixa que não a minha. Por motivos óbvios: para nos defenderem, e para se defenderem também a eles.” (E6)*

*“(...) quando entrei para a empresa, familiares de colaboradores também não podiam trabalhar na mesma loja. Eu trabalhava na loja de Almodovar, e o meu irmão iniciou funções na mesma loja como colaborador externo (subcontratado) no serviço de transporte de valores. Como nós somos a cara um do outro, rapidamente associaram as nossas caras e apelidos, e logo no primeiro dia de trabalho do meu irmão o chefe de secção de segurança tomou as diligências necessárias para que o meu irmão fosse afastado daquela loja. Só trabalhou lá 1 dia, tendo sido reencaminhado para outro cliente. Hoje em dia já não existem estas regras. Aliás, tenho por exemplo mãe e filho a trabalharem na minha secção.” (E4)*

*“(...) e a segunda (regra), era que não podia atender nenhum familiar ou amigo meu na minha caixa. E estas mensagens foram-me vendidas como “regras da Empresa” (...)” (E8)*

#### **4.5.6. Para todos os tipos de relacionamentos interpessoais, os mesmos riscos?**

A tentativa de regular todo o tipo de relacionamentos interpessoais estabelecidos pelos seus colaboradores, particularmente entre colaboradores, materializa-se em políticas que permitem à organização controlar comportamentos no local de trabalho, já que desta forma os colaboradores têm mais claras as fronteiras sociais que delimitam a sua relação com os colegas, criando um ambiente menos stressante ou confuso. Evitam-se favoritismos na tomada de decisão por causa de um relacionamento pessoal, por exemplo relacionado com promoções, ou simplesmente na distribuição de trabalho. Quando formalizadas e do conhecimento de todos os colaboradores, estas políticas definem comportamentos expectáveis perante situações concretas, e dão à gestão o poder de atuar com medidas disciplinares contra quem viola a política, o que de alguma forma confere justiça para todos na empresa (Johnson, 2008).



A verdade é que parece unânime entre os entrevistados que as situações geradoras de conflitos de interesses são muito similares nos vários tipos de relacionamentos abordados:

*“Estas regras das amizades existem, estão de alguma forma espelhadas no código de conduta, mas são ainda mais difíceis de controlar do que os relacionamentos amorosos.*

*Em termos de impactos na organização, acredito que possam ser tanto ou mais danosos. Por exemplo, os prémios semestrais atribuídos aos colaboradores, podem também favorecer os amigos das chefias... é a mesma lógica da avaliação, mas com impactos monetários diretos! E não foi por acaso que a estrutura de atribuição deste prémio também mudou há cinco anos atrás: mais uma vez para minimizar o risco de favoritismo e de parcialidade, e maximizar a meritocracia.” (E10)*

*A verdade é que riscos existem sempre, independentemente das pessoas manterem ou não um relacionamento!” (E3)*

*“A preocupação da empresa com as amizades é eventualmente menor com as amizades do que com os relacionamentos amorosos. Por exemplo, há imensos colegas nossos que alimentam muito a questão da amizade com outros colegas: os filhos de colegas brincam uns com os outros, são presença assídua em casa uns dos outros (...) se eu trabalho na mesma loja com o meu melhor amigo que é chefe de secção, todas as questões que temos falado que levantam pelo facto de ter um relacionamento com o Rogério, também se levantam aqui. E porque eu acho que a empresa criou a ilusão de que controla (...). Aliás, tendencialmente os elementos do casal vão-se transformando também em amigos, e quantos amigos não se transformam em casais? Apesar destas comparações que estou agora a fazer com relações de outra natureza, mas igualmente fortes e cúmplices, acho que ainda assim não invalida que os elementos do casal não devam trabalhar na mesma área/ loja. . Na teoria, o mesmo se deveria passar com estas relações de outra natureza, mas não há como, e por isso não acontece na realidade. A única forma que haveria de controlar isso, era sistematicamente rodar as pessoas entre lojas, sem critério, criando uma regra do género: “ninguém fica na mesma loja ou na mesma função mais do que 3 anos”. Esta era a única forma da empresa conseguir minimizar o impacto negativo das relações de amizade.” (E6)*

Os riscos parecem incontornáveis, e é unânime que quando se trata de gestão de pessoas, dificilmente se conseguirá controlar todo o tipo de interações que se estabelecem entre elas, nem mesmo com a evolução tecnológica:

*“Mas quando é que se vão conseguir eliminar totalmente esses riscos? Quando a gestão de recursos humanos nas organizações se regerem por um ficheiro que calcule automaticamente quem é que tem mais potencial, quem é que tem melhor avaliação de desempenho global, quem é que tem melhor avaliação numa ou noutra competência... e a partir daí, tomar decisões de promoções. Penso que caminhamos para aí (com a introdução da avaliação de desempenho por competências), sendo que não me acredito que esta ferramenta possa ser utilizada isoladamente, sem interferência humana. (...) é feita por humanos, (...) os níveis de exigência não são os mesmos, as interpretações das competências podem ser diferentes... E assim sendo, voltamos a correr exatamente os mesmos riscos. Quando se fala de pessoas para pessoas, é muito pouco provável que esses riscos sejam eliminados.” (E7)*

Mas então, se os riscos associados a eventuais conflitos de interesses são semelhantes, independentemente na natureza da relação, porquê regular ou inibir, apenas os romances organizacionais?

#### **4.6. Romances hierárquicos: preocupações acrescidas?**

##### **4.6.1. Trabalhar na mesma loja**

De todos os entrevistados envolvidos num relacionamento hierárquico, foi unânime a preferência revelada em não trabalharem na mesma loja, tanto por parte dos colaboradores com o nível hierárquico superior, como pelos que ocupam o nível inferior. Os relatos sugerem que acabam por surgir situações constrangedoras que podem ser ultrapassados com maior ou menor facilidade, dependendo das características pessoais dos envolvidos: para os que trabalham em lojas diferentes, existirão sempre momentos promovidos pela organização em que se irão encontrar, e para os que trabalham ou já trabalharam em algum momento das suas carreiras profissionais na mesma loja, mesmo que em departamentos diferentes, a vivência do dia-a-dia no mesmo local (geográfico) de trabalho implica interdependência entre departamentos, secções, e colaboradores, o que potencia o surgimento de situações pessoais/profissionais complexas, que nem sempre são fáceis de gerir.

*“(...) penso que essa acaba por ser uma situação constrangedora, essencialmente para quem trabalha connosco.” (E5)*

*“(...) se a empresa decidisse que iríamos trabalhar na mesma loja, eu saberia ocupar o meu lugar. Garantidamente conseguia também separar as águas. Aliás, nós brincamos imenso quando há algum evento da organização, cumprimentamo-nos com um aperto de mão em frente aos colegas (porque toda a gente sabe que somos casados), e perguntamos “então colega, está tudo bem”? Quantas vezes ele sai de casa para ir levar a miúda à escola, e passados 10 minutos encontramos-nos de novo por exemplo na loja da Mirandela, porque eu tenho por exemplo uma reunião lá... e cumprimentamo-nos com um “bom dia colega”. Fazemos isto um bocadinho a brincar, mas nossa forma de estar é esta. Por exemplo na assembleia anual de acionistas, não temos de estar juntos: é natural que ele queira estar com umas pessoas, e que eu queira estar com outras. Esta nossa atitude já é muito natural (...) e já sabemos como lidar com este tipo de situações.” (E5)*

*“...não sei se me sentiria confortável estar a trabalhar na mesma loja que a minha namorada, (...) ainda que em departamentos diferentes. A minha zona de conforto estava minimamente assegurada por este facto, mas ainda assim, existem sempre situações em que temos de trabalhar em conjunto.” (E7)*

*“Eu não te tolero falta de rigor na aplicação das indicações que dou para fazer. Somos um casal, mas quando estamos em trabalho as regras são estas (...) houve uma situação em que ela teve de deixar todo o trabalho que estava a fazer, para dar resposta a minha solicitação enquanto chefe de departamento de permanência. (...) o mesmo iria acontecer com qualquer outro chefe de secção que estivesse no lugar dela. (...). Sei que lhe custava acatar ordens diretas minhas contrárias àquilo que ela pensa.*

*E muito provavelmente se essas ordens viessem de outro chefe de departamento qualquer, talvez fossem aceites e cumpridas com toda a normalidade.” (E7)*

*“Trabalhando no mesmo departamento, e eu ser chefia direta dela, penso que não haveria condições.” (E7)*

Dos sete colaboradores entrevistados envolvidos num romance organizacional, apenas um colaborador trabalha na mesma loja que o companheiro: o único entrevistado com o estatuto de “não chefia”. Analisando os dados dos romances organizacionais formais da organização X, e contrariamente à ideia inicialmente avançada de que a maioria dos casais dentro da empresa não trabalha na mesma loja, verifica-se que 72% dos romances organizacionais representam casais que trabalham de facto na mesma

loja, sendo que a esmagadora maioria (95%) são relacionamentos entre colegas que ocupam o mesmo nível hierárquico, conforme os dados disponibilizados na Tabela 3:

<b>Romance organizacional entre colaboradores no mesmo local de trabalho?</b>	<b>Nº colaboradores</b>	<b>%</b>
<b>Não</b>	156	<b>28%</b>
Romance organizacional entre colaboradores que ocupam o mesmo nível hierárquico	119	76%
Romance Hierárquico	37	24%
<b>Sim</b>	404	<b>72%</b>
Romance organizacional entre colaboradores que ocupam o mesmo nível hierárquico	383	95%
Romance Hierárquico	21	5%
<b>Total</b>	<b>560</b>	

**Tabela 3** – Local de trabalho dos colaboradores envolvidos num romance organizacional

É clara a ideia entre os entrevistados de que os romances hierárquicos levantam questões mais complexas do que os romances organizacionais entre colaboradores do mesmo nível hierárquico, no entanto, os dados revelam que a diferença entre os romances hierárquicos cujos intervenientes trabalham no mesmo local de trabalho (21 colaboradores) ou em diferentes lojas (37 colaboradores), não parece ser representativo, não permitindo tirar qualquer tipo de conclusões.

*“Quando entrei, de imediato me apercebi que os relacionamentos hierárquicos são de facto casos críticos. Lembro-me perfeitamente de dois colegas (ele é chefe de departamento, e ela chefe de secção) que apesar de trabalharem em departamentos diferentes, pertenciam à mesma loja. E trabalharam assim durante cerca de 4 anos (...)” (E9)*

#### 4.6.2. Impactos nos diretamente envolvidos, nas equipas e nos colegas

A área de impacto dos romances hierárquicos vai muito além das vidas dos colaboradores diretamente envolvidos: subordinados pertencentes à mesma equipa poder-se-ão sentir afetados, as hierarquias de topo poderão condicionar os seus comportamentos com as equipas em função de relacionamentos hierárquicos “de peso” em que pelo menos um dos elementos pertença à sua loja, e todos os colegas em geral poderão de uma forma direta ou indireta, positiva ou negativamente, sentir-se condicionados pela existência de um relacionamento hierárquico na sua loja.

*“A solução que esta hierarquia encontrou, ainda ambos negando o relacionamento, foi mudá-la (à mulher) de loja. Mesmo não sendo uma situação oficial, separaram-nos sem dar a verdadeira explicação (não podiam!), porque se estava criar um ambiente complicado na loja.” (E6)*

*“Podem colocar questões de exemplaridade nas decisões que tomo, na igualdade de tratamento para com os restante elementos da equipa, de aproveitamento da pessoa que está na posição hierárquica inferior, ou até alguma ideia errada que se cria acerca desta pessoa, especulações, desfoca as pessoas... e é mais um motivo para os colegas andarem pelos corredores a comentarem estas situações em vez de se focarem no seu trabalho.” (E7)*

*“(...) já não é a primeira vez que digo à minha chefe de secção de têxtil para ver como faz a loja de Almeirim por exemplo uma campanha, uma boa prática, etc., e de imediato penso que ela pode interpretar a minha sugestão erradamente, só porque a Cláudia é minha companheira e trabalha nessa loja. E não tem nada a ver! São pequenas coisas que apesar de não terem grandes impactos nas tomadas de decisão, acabam por influenciar... colocar alguma areia na engrenagem.” (E7)*

*“(...) o meu marido tem alguns problemas com a chefia direta dele, e desabafa muitas vezes: “se tu não fosses chefe de secção, eu às vezes nem sei o que faria!”. Por isso eu sei que ele tem sobre os ombros dele a responsabilidade também de proteger a minha posição e a minha imagem na empresa, e não me quer prejudicar.” (E4)*

*“Talvez possa interferir de alguma forma: toda a gente já me conhece, passei por tantas lojas, e portanto todos sabem que eu sou casada com o Acácio. (...) mas houve uma situação desagradável em que “choquei de frente” com um diretor, e por experiência própria penso que nos momentos quentes de discussão, não se pensa muito*

*nisso. Eventualmente depois, talvez ele possa ter pensado que essa situação pode ter sido partilhada com o meu marido, mas na altura... acho que nem se lembrou de tal.”*  
(E4)

*“Naturalmente que todas estas reações dependem muito do tipo de “colegas”, e portanto variam muito de loja para loja. De facto, nesta última loja já aconteceram pequenas situações na minha ausência que, não sei até que ponto aconteceriam se eu estivesse presente (eventualmente pelo meu marido ser quem é...) Situações reportadas pela minha equipa, que me disse que “se estivesses aqui de certeza que a reação seria outra”! (...) já aconteceu eu comentar com o diretor da loja onde estou que o meu marido tira sempre um fim de semana para a família (contrariamente a ele, que nunca o fazia!). Deve-me ter escutado, porque é a verdade é que ele agora já vai tirando um fim-de-semana de vez em quando. Talvez se isto fosse dito por outra pessoa, talvez ele não levasse tão a sério.”* (E5)

*“(...) sinto que foi tudo muito pacífico: a notícia foi bem recebida pelos colegas, não interferiu com o trabalho, nunca ouvi comentários... Se estivéssemos a falar de alguém com uma função superior à minha, era muito provável que tivessem circulado comentários... como tínhamos níveis hierárquicos similares, não constituiu qualquer ameaça para ninguém: nem para os chefes, nem para os colegas.”* (E4)

Sendo o favoritismo um dos grandes riscos enumerado pela literatura que é inerente ao romance hierárquico, há relatos de consequências exatamente opostas, em que alguns colaboradores vêm a chegada de um dos elementos do casal como gerador de melhor ambiente de trabalho, pelos possíveis filtros de comunicação que possam passar a existir por parte das hierarquias de topo:

*“É curioso, porque o mesmo relacionamento pode ter impactos opostos na mesma loja. Estou-me a recordar de uma colega chefe de departamento que foi recentemente transferida para a loja, e que é esposa de um diretor de uma outra loja. É unânime que a presença dela na loja veio criar no geral um ambiente muito mais agradável. O diretor quer evitar a todo o custo que a chefe de departamento conte ao seu marido (que para além de diretor, é também seu colega) o que se passa na sua loja. Como não quer ficar mal visto pelo seu par, faz um filtro do que diz/ faz na presença da Ilda. Apesar de aparentemente parecerem existir apenas vantagens, o efeito negativo está lá: os restantes chefes de departamento da loja sentem-se com um tratamento*

*diferente daquele que tem a Ilda... há claramente um maior cuidado com a linguagem, com a forma, com a permissividade, de que naturalmente eu e os meus colegas nos ressentimos. E a Ilda não tem culpa nenhuma no meio disto tudo, mas é um facto que quando ela está na loja, tudo é diferente: mais harmonioso, mais tranquilo, mais construtivo. Penso que este risco de prejudicar colegas é tanto maior, quanto mais elevado for o lugar que ocupam na hierarquia. Ainda mais se os envolvidos pertencerem a níveis hierárquicos diferentes.” (E8)*

Os diretamente envolvidos acabam por sentir também alguns destes impactos, mesmo que estejam conscientes da sua idoneidade e da postura imparcial que acreditam ter. Assim, procuram encontrar estratégias que lhes permita defenderem-se de possíveis acusações de favoritismo, mas simultaneamente, não prejudicar o companheiro:

*“(...) como evolutivo que era, o Rogério foi prestar provas para evoluir na empresa (ele já estava identificado como tendo potencial antes da nossa relação existir). Entretanto quando nos envolvemos, ele estava a passar por esta etapa dos testes... Como o resultado destas provas foi “aprovado com reservas”, a estratégia de desenvolvimento do Rogério (e como fazíamos para todos os casos com estes resultados) foi preparar um plano de trabalho que permitisse ultrapassar estas “reservas”. Mas chegou a um momento em que era preciso tomar uma decisão (...) E a decisão foi promover o Rogério.” (E6)*

*“(...) a promoção do meu namorado causou-me algum desconforto, apesar de eu não ter dúvidas que ele era um profissional com qualidades, com competências concretas e identificadas. Mas a especulação à volta de uma decisão da qual eu participei, sendo eu parcial, podia comprometer-me a mim e a ele.” (E6)*

*“(...) Porque o favoritismo existe em todo o lado, sempre! (...) o favoritismo em pessoas profissionais pode-se manifestar, quando por exemplo, se está perante três pessoas exatamente com os mesmos níveis de competências, e se empurra a escolha para aquele que melhor conhecemos.” (E6)*

*“O facto de sermos um casal, vai sempre influenciar-nos e condicionar a nossa atuação. Por exemplo, (...) quando me eram pedidos colaboradores para apoiar as vendas sazonais da loja onde estava o Rogério, eu provavelmente empenhava-me um pouco mais no processo, e em escolher bons colaboradores para lá... sabia que era um mês importante para a loja, e ao mesmo tempo iria estar a ajudá-lo.” (E6)*

*“(...) O reforço positivo ou negativo das pessoas que me rodeavam, só poderiam incomodar-me ou atingir-me mesmo que indiretamente, se eu sentisse que essas pessoas pudessem ter motivos em achar que eu enquanto chefe de departamento tivesse alguma vez beneficiado o Rogério em detrimento de outra pessoa.” (E6)*

*“A principal dificuldade é que, quando estamos com uma pessoa, acreditamos verdadeiramente nos bons princípios dessa pessoa. Eu acredito que a Cláudia é orientada por bons princípios, que é uma pessoa bem formada, e como tal acredito que ela age de uma forma exemplar e saberá gerir da melhor forma as situações “menos boas” que possa viver na sua loja. Como tal, acredito que intencionalmente nunca irá beneficiar do que quer que seja pelo facto de ser minha mulher.” (E7)*

*“Pedi à Marta para receber bem a Cláudia na loja da Guarda, porque acredito que ela percebeu o meu intuito: eu não quero que ela faça nada mais do que receber bem uma pessoa (que por acaso é a minha mulher), da mesma forma que o faria com outra pessoa qualquer. Não quero um tratamento especial para a Cláudia, mas como eu não conheço as outras pessoas quaisquer... Era como se eu recebesse um chefe de secção de Gaia (...) Obviamente que não sou ignorante ao ponto de dizer que a minha preocupação com a sua integração, e com o seu bem-estar pessoal seria a mesma que tenho com a Cláudia, mas garantidamente não me seria indiferente. (...) conheço bem a Cláudia e os seus bons princípios: ela nunca vai usar isto em seu favor.” (E7)*

*“A minha postura com o diretor de loja da minha namorada é precisamente esta: se eu lhe disser alguma coisa em relação à Cláudia, posso-lhe dar a ideia errada de que o estou a induzir em favorecimento para com ela. Eu prefiro correr o risco de ser mal interpretado por não lhe abordar o assunto, do que ser mal interpretado por falar com ele acerca disto com intenção de favorecimento. A mim não me prejudicaria, mas à Cláudia sim, poderia prejudicar.” (E7)*

*“Penso que o favorecimento é um risco real, e por isso, nunca devem depender um do outro. No que depende de mim, está fora de questão que pertençam à mesma equipa: existem avaliações, decisões que impactam nos colegas, revisões salariais, confidencialidade, etc. Tudo o resto, não sei... depende da situação, e tem de ser visto caso a caso.” (E8)*

*“Existem vantagens que a empresa dá, e que são conhecidas de toda a gente. Todos os benefícios que vão para além disto, naturalmente que são muito subjetivos...*



*até porque a perspectiva varia. Eu, de facto sinto que quem tem relacionamentos com diretor de loja, pode ser beneficiado ou prejudicado, ainda que admita que nem sempre seja feito intencionalmente! Basta que haja um maior cuidado na forma como se fala, na forma como se exige, para que quem não tem relacionamentos com colegas “importantes” da empresa, se sinta penalizado, com um tratamento diferente. A mim já me pediram para receber bem na minha loja uma chefe de secção que é mulher de um diretor de loja: pelo próprio! E eu recebi-a! E não considero que a tenha favorecido conscientemente porque fá-lo-ia com qualquer outra pessoa, mas tenho no entanto noção que pelo facto do pedido ter vindo por parte de um dos meus diretores, me fez dar uma atenção particular ao pedido. Até mesmo por motivos egoístas: quero satisfazer o pedido do meu diretor de loja, e portanto vou recebê-la muito bem!... Mas nada mais do que isso: trato-a como uma chefe de secção como outra qualquer. Admito também que possa acontecer o contrário, e basta que um dos elementos do casal seja “pessoa não grata” para um decisor, para seja penalizado não só o colaborador, como também o seu/sua companheiro(a). E ambas as situações parecem-me igualmente graves.” (E8)*

*“O que ocupa uma posição mais frágil, é naturalmente o que ocupa o nível hierárquico mais baixo. E quando digo “frágil”, refiro-me a que está mais suscetível de ser alvo das decisões (nomeadamente na separação). Mas acredito que numa primeira fase, se for tudo com o conhecimento da empresa, a decisão passa sempre pelas necessidades da empresa em consenso com os colaboradores. Ainda assim, acontecem também casos em que esse elo mais fraco deixa de o ser, ascendendo na hierarquia só porque o marido ou a mulher é alguém influente na companhia...” (E8)*

*“(...) os casos de relacionamentos hierárquicos que existem, na realidade não traduzem uma situação de uma relação hierárquica direta. E por exemplo um casal (romance hierárquico) com quem trabalhei, estou-me a recordar que as questões de avaliação de desempenho e revisão salarial eram discutidas em grupo pelo comité de direcção da loja: sugeríamos o nível de cada uma das competências da chefe de secção (a hierarquia mais baixa), e discutíamo-las em grupo. Nestas situações, ele ia opinar acerca do desempenho daquela colaboradora, que por acaso era também sua mulher. Nunca senti qualquer tentativa de benefício dela por parte dele... sempre estive muito bem” (E9)*

Parece consensual que num romance hierárquico, as questões de conflito de interesses e abuso de poder são mais potenciadas do que num relacionamento entre colegas, bem como as graves consequências que daí podem advir. Para os indivíduos que mantêm tais relações, seria desejável reconhecerem que (Cabral-Cardoso, 2004):

- As razões que levaram a esse relacionamento podem estar relacionadas com poder: por causa do membro que ocupa o lugar mais elevado na hierarquia;
- O indivíduo com mais poder na relação, arcará com o ónus da responsabilidade.
- A relação pode afetar todo o ambiente envolvente, mesmo para os outros, criando a percepção de conduta imprópria, não profissional, ou discriminatória.
- Mesmo nas relações consensuais, há o risco de resultarem em casos de assédio;

#### **4.7. Conciliação da vida profissional e da vida pessoal para cada um dos elementos do casal**

Quando uma organização adota uma postura de ditar aos seus colaboradores por quem é que podem ou não apaixonar-se, incorrem ou não numa violação dos direitos humanos dos seus colaboradores? É ou não “da conta” da organização com quem é que os seus colaboradores mantêm um romance organizacional? Há estudos que indicam que não (Fisher, 1994, citado por Jones, 1999), e por exemplo o estado de Nova Iorque inibiu as suas organizações de terem políticas proibitivas do romance organizacional.

Na área da Psicologia Social, Westin (citado por Cabral-Cardoso, 2004) considera que a privacidade é vista como “controlo dos fluxos de informação”, e medida em função da quantidade de informação sobre si próprio que pode ser comunicada aos outros. Para autores como Sundstrom, Burt & Kamp (citados por Cabral-Cardoso, 2004), o valor simbólico da privacidade é visto como um privilégio concedido apenas a alguns, e que se traduz em objetos ou lugares associados a um elevado estatuto social. Mais recentemente, autores como Miller & Wekert (citados por Cabral-Cardoso, 2004), consideram a privacidade como um direito moral, que por ser um bem cada vez mais ameaçado e escasso, deve ser tratado como uma preciosidade em vias de extinção. Estas novas contribuições exploram algo de inédito comparativamente com as anteriores: a relação empregador-empregado. As opções e estilos de vida do empregado fazem parte do seu espaço de liberdade individual, da sua identidade individual, e são irrelevantes para o empregador (Cabral-Cardoso, 2004). Será efetivamente assim?

*“(...) o nosso namoro já era assumido, e trabalhávamos na mesma loja, continuávamos a fazer um esforço por manter a discrição para conseguir separar as coisas: mesmo nas horas de pausa nunca andávamos de mão dada, não demonstrávamos qualquer tipo de afetos,... Trabalho é trabalho. Fora do trabalho é outra coisa, e ninguém tem nada a ver com isso.” (E2)*

*“Quantas e quantas vezes é tema de assunto que se viu no dia anterior na discoteca o colaborador X e Y... Eu não tenho nada a ver com isso, esse tema apenas diz respeito às pessoas diretamente envolvidas (...).” (E4)*

*“Há muitos que assumem esta postura (“esta é a minha vida pessoal, e não tenho de a partilhar com ninguém”), mas a verdade é que se a empresa tornou claro na altura do recrutamento que esta questão dos relacionamentos entre colegas é crítica, ou delicada, ainda mais os colaboradores têm a obrigação de partilhar. A partir do instante em que eu sou informado pela empresa acerca desta regra, eu tenho obrigação de a cumprir. E a área da Segurança é um exemplo disto: para mim está claro que todos sabem “à cabeça” que é arriscado terem uma relação com alguém da loja. E portanto “ficar calado” é uma atitude pouco ética do colaborador.” (E9)*

O objetivo são decisões de segurança com níveis de excelência, assegurando elevados níveis de proteção ao permitir identificar melhor os riscos, preveni-los, reagir com discrição, sem comprometer a expectativa do cliente na compra (comodidade, rapidez e privacidade) (Checkpoint, 2011). Mas será também este o objetivo para “clientes-colaboradores”? O responsável de recursos humanos da organização X entrevistado a propósito de trabalhos anteriores (Pinto, 2011b) refere que invasão de privacidade para si é ir às compras na sua loja e os colaboradores estarem a ver quais as compras que faz e que tipo de produtos prefere... Por isso opta por fazer as suas compras numa outra loja que não aquela onde trabalha. Este é apenas um exemplo entre inúmeros outros de situações que dizem respeito à privacidade dos colaboradores, mas que muitas vezes são discutidos em contexto organizacional:

*“A única coisa que pedimos é para termos as folgas juntos. Neste momento isto acontece por uma questão de necessidade (eu tenho de conciliar dois trabalhos, e o meu marido estuda de dia), mas no início, nós preferíamos mesmo trabalhar separados.” (E1)*

*“E não precisamos de colocar isto ao nível do marido! Quando entre colegas vimos almoçar fora da cantina da loja, qual é o tema que predomina? O que temos em comum: o nosso trabalho. Em casa acontece o mesmo.” (E2)*

*“E portanto eles não têm que saber. Eu sei que há colegas que acompanham assiduamente a atividade do facebook dos colaboradores. No limite, o que de interessante se pode acompanhar dali não é necessariamente o que lá está escrito, mas é a responsabilidade e a inteligência das pessoas.” (E6)*

A implementação de políticas empresariais, que promovem a conciliação entre a vida profissional e a familiar, tende cada vez mais a ser alvo de discussão e incentivo por parte da União Europeia, que alerta para a responsabilidade social das empresas e recomenda que a análise dos resultados de uma empresa seja feita a partir de dois elementos: das margens de lucro, e da qualidade de vida que proporciona aos seus trabalhadores, dentro e fora do local de trabalho. (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006; Dworkin, 1997). A acompanhar estas tendências está a organização X, que foi até distinguida por várias instituições públicas por algumas das suas políticas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal (CITE; CEPS; ISCTE, 2008).

Existem inúmeras sugestões e exemplos de boas práticas aconselhadas a serem seguidas pelas organizações, por exemplo no âmbito da flexibilização do tempo e das formas de trabalho, a criação de serviços de apoio à vida familiar, as licenças e outras medidas de apoio aos pais trabalhadores, entre outras. Cabe às organizações analisá-las, reavaliá-las e adaptá-las ao seu contexto laboral. Todo este tipo de medidas implementadas visa o bem-estar e a satisfação profissional dos colaboradores, a melhoria da qualidade do produto ou serviço por eles realizado, estando assim criadas as condições ideais para que as empresas consigam atrair o melhor capital humano. Simultaneamente contribuem para a diminuição do absentismo e para a valorização da imagem das empresas, que as torna exemplares relativamente a questões de natureza social, valores e práticas da cidadania. Eis alguns exemplos concretos das modalidades que as organizações podem adotar, e que promovem a conciliação entre vida profissional e vida familiar (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006):

a) Criação de serviços de acolhimento de crianças

Para os colaboradores que são pais, a sua concentração e produtividade é tendencialmente maior quanto mais tranquilos estiverem por deixar os filhos em locais

seguros e de confiança durante o seu período de trabalho. Cientes das preocupações dos seus trabalhadores a este respeito, as organizações optam pela criação de equipamentos e serviços próprios, ou partilha de custos (CITE; CEPS; ISCTE, 2008). A organização X criou equipamentos educativos (creches e jardins de infância) junto a algumas das suas lojas, que recebem os filhos dos seus colaboradores e da comunidade local. Os períodos de funcionamento destes locais são compatíveis com os horários de trabalho desempenhados pelos colaboradores, isto é, funcionam em horários alargados, 12 meses por ano, sete dias por semana, das sete horas da manhã à meia-noite, e com mensalidades adaptadas ao rendimento das várias famílias, estando também abertos à comunidade local (Organização X, 2011b).

b) Plano para a igualdade de Género

Com o objetivo de promover a presença de um maior número de mulheres em profissões tradicionalmente masculinas, nomeadamente na secção de talho, a organização X tem vindo a contribuir para reduzir a segregação profissional em função do sexo, contratando mulheres para profissões tradicionalmente masculinas (CITE; CEPS; ISCTE, 2008).

*“Há 19 anos tivemos pela 1ª vez na companhia uma mulher na secção de talho! Todos os homens que lá trabalhavam eram tradicionalmente introvertidos e pouco comunicativos, e aprenderam com mulher como é que se fazia um atendimento afável ao cliente. Quando colocamos a 1ª mulher nas portarias na loja de Alverca, foi impressionante a mudança de comportamentos que se verificou naquela seção num curto espaço de tempo: os elementos masculinos deixaram de dizer tantos palavrões e de serem tão rudes, o relacionamento com as outras secções tornou-se mais compreensivo, o cumprimento de timings e tarefas, etc. E também começamos a integrar mulheres na área da Segurança, área que tradicionalmente é também muito masculina. Foi nestes tempo já longínquos que demos os primeiros passos para acabar com as funções ligadas ao género, que naturalmente estão diretamente ligadas às diferenças salariais entre géneros: um operador especializado como é o de talho, ganha cerca de 25% mais do que um operador de hipermercado.” (E10)*

c) Incentivo à maior participação do pai na vida familiar

Em Portugal, à semelhança de outros países, os homens trabalhadores ocupam funções a tempo inteiro e ainda fazem pouca utilização das licenças de apoio à família,

embora estudos recentes revelem que nas novas gerações os homens tendem a participar mais ativamente na educação dos filhos. Cabe às organizações que pretendem colocar em prática políticas de conciliação entre o emprego e a vida familiar dos seus colaboradores, proporcionar uma cultura organizacional que reconheça a importância do papel do pai na socialização da criança e recomende o uso das licenças específicas criadas para pais trabalhadores, garantindo-lhes para isso a continuidade do seu posto de trabalho e a manutenção do sistema de promoções e prêmios (Guerreiro, Lourenço, & Pereira, 2006). A organização X lançou em 2007 uma campanha que premeia os homens colaboradores que aceitam gozar a sua licença de parentalidade pelo período mínimo de um mês:

*"No primeiro ano a campanha até nem teve grande impacto, mas a pouco e pouco conseguimos ter mais pais a aderir e hoje é muito natural ter algum pai na empresa a gozar a sua licença de parentalidade, algo a que atribuímos muita importância"* (E10).

Esta campanha é uma das várias iniciativas de promoção da natalidade, que tem dado os seus resultados já que:

*"(...) a natalidade disparou dentro do grupo, tendo o número de nascimentos aumentado exponencialmente de 2008 para 2010."* (E10)

No sentido de melhoria contínua, houve também em 2011 uma revisão dos critérios de exclusão da atribuição do prémio semestral, que até esta data excluía os períodos de licença de parentalidade, e passaram a incluir.

#### d) Flexibilização da organização do trabalho

Uma empresa que adota medidas de conciliação entre vida profissional e vida familiar dos seus colaboradores, procura adequar as formas de trabalho às suas necessidades, de forma a garantir um maior grau de satisfação dos trabalhadores, logo, uma melhoria da qualidade do trabalho realizado. Exemplos de algumas das medidas que conduzem à flexibilização do trabalho são: a redução efetiva das horas de trabalho de modo a que a relação entre vida profissional e vida familiar seja mais equilibrada; o ajustamento e flexibilização do tempo de trabalho em que mais importante do que o cumprimento de um horário de trabalho, o trabalhador responsabiliza-se pelo cumprimento de objetivos; a compactação das horas de trabalho semanal em moldes que permitam o aumento dos dias livres para descanso e para a vida familiar; a adoção de modalidades de teletrabalho, nomeadamente para trabalhadores que residam longe do

local do trabalho, a fim de evitar o cansaço e a perda, em deslocações diárias, do grande número de horas que tais situações acarretam. A organização X tem 6% dos seus colaboradores com relacionamentos formais entre si, e permite a estes colaboradores gozarem de alguma flexibilidade na escolha de horários, folgas e dias de férias, de forma a conciliar os interesses do casal. Para além desta medida, o grande passo que tem sido dado nesta matéria tem sido mais no sentido de mudança de mentalidades:

*“Pessoas antigas como eu na organização, durante anos sempre incumbimos aos colaboradores a importância de darem o máximo, a superarem-se, a mostrar do que são capazes... muitas vezes penalizando a sua vida pessoal. Temos portanto algumas responsabilidades pela situação. No entanto, a solidez de uma relação não pode ser afetada pelo tempo passado na empresa: soa-me a desculpa (tantas vezes utilizada).”*  
(E10)

*“O trabalho que temos vindo a fazer no sentido de haver uma maior conciliação da vida pessoal e profissional, maior controlo das horas de trabalho praticadas loja a loja, e consequente redução das jornadas de trabalho, e a mentalização dos colaboradores que não são avaliados “ao quilómetro” nem são um taxímetro (...)”* (E10)

A verdade é que apesar destas vantagens terem sido referidas por vários entrevistados, surgiram também relatos de situações em que nem sempre esta intenção é conseguida:

*“(...) eles os dois não podiam trabalhar no mesmo turno, e não era por opção ... também não sei se isto é uma norma da empresa pelo facto de serem das áreas de segurança e de caixas, mas acabavam por estar a trabalhar sempre em turnos separados, logo, pessoalmente isto implicava quase nunca estarem juntos em casa a não ser nas folgas... e isto acaba por ser muito complicado para um casal, também não é vida.”* (E1)

*“(...) quando eu trabalhava só na loja, era muito chato porque ficava à noite sozinha até ele chegar. Agora estamos juntos nas folgas, e eu vou almoçar a casa para podermos estar mais um bocadinho juntos. Mas trabalhar de 2ª a 2ª, das 9h à 0h00, é muito complicado: o poder estar com a família, os aniversários, os almoços de família em que temos de sair mais cedo porque vamos trabalhar, ... tudo isto a dobrar: porque tanto me acontece a mim como a ele! Para além disto... eu gostava de ter filhos, mas é algo que temos vinda a adiar: primeiro pela nossa disponibilidade de horários, depois*

*pela faculdade... Não tínhamos familiares com que deixar um filho, e trabalhando os dois nesta realidade, vai ser muito complicado (...) (E1)*

*“O meu filho está acima de tudo, mas não posso de todo descurar da minha vida profissional porque também dependo dela para viver bem. Se ele adoecer, eu não posso sistematicamente estar a deixar o meu trabalho para estar com ele... e às vezes assalta-me um sentimento de culpa, e questiono-me se serei má mãe porque nem sempre o ponho em primeiro lugar. E entre o meu trabalho e o meu filho, de facto muitas vezes o meu filho fica a perder: eu tenho onde o deixar, mas deveria ser eu a ficar com ele. Para colmatar tudo isto, faço um esforço por passar tempo de qualidade com ele (...) E penso que este sentimento de falta de tempo para a família, se deve grande parte à exigência deste setor de atividade, à exigência da minha função, ao facto de não poder ter um horário das 9h às 18h como as pessoas “normais”, de não ter grande parte dos fins de semana e feriados disponíveis, que me impossibilita de ter um planeamento da minha vida pessoal. Mas eu habituei-me a viver assim.” (E4)*

*“Mas é importante que a empresa esteja atenta ao equilíbrio da vida pessoal vs profissional: se os dois elementos do casal trabalham na empresa, se têm filhos... Porque isto é responsabilidade social da empresa. Agora a minha filha já é maiorzinha, e já vai compreendendo as coisas, mas houve uma fase em que até o nosso horário tinha de ser pensado em função dela: no fim-de-semana em que o meu marido não trabalhava, eu trabalhava, e vice-versa, para lhe podermos dar o máximo de tempo possível com os pais... ainda que não em simultâneo. Hoje em dia como a miúda já é mais crescida, valorizamos mais estarmos os dois de folga, e conseguimos tirar um fim-de-semana por mês. E quando a minha filha se apercebe que esse fim-de-semana se está a aproximar, fica tão feliz, que até dói na alma. Por exemplo quando havia algum evento e Lisboa, era-me muito difícil... porque ela andava na primária, naturalmente que não podia faltar, e era muito difícil gerimos esta questão, já que tínhamos de estar os dois em Lisboa nos mesmos dias, por questões profissionais. E nestas alturas se não podermos recorrer ao apoio da família, então torna-se de facto uma situação in comportável. (...) E como mãe por vezes é-me difícil ouvi-la a atirar-me à cara que é a única menina que vem na carrinha do colégio e que não são os pais a irem buscá-la, e coisas do género. Depois são estes choques que temos de gerir com alguma tranquilidade, em que tenho de lhe explicar que este é o nosso trabalho, que temos de*



*trabalhar, que o nosso horário é diferente da maior parte das famílias das coleguinhas (que não trabalham à noite, não têm inventários às 5 da manhã, ...).” (E5)*

*“A questão dos fins-de-semana, dos fechos... mexe imenso com a organização da nossa vida pessoal, porque a dada altura, nós estamos sempre indisponíveis. Por exemplo, queremos aproveitar um fim-de-semana prolongado para irmos dar uma volta: no próximo fim-de-semana não posso porque estou a trabalhar; nesse feriado não dá porque é um dia muito forte de vendas e precisamos de estar todos na loja... a dada altura, já não se tem disponibilidade “conciliável” com alguém que faz horários “normais”. E não é qualquer pessoa que consegue aturar isto... Eu acho que não somos nós que somos diferentes das outras pessoas das outras empresas: é mesmo a nossa realidade que de alguma forma propicia.”(E9)*

*“Se eu soubesse o que sei hoje, teria feito algumas coisas de forma diferente. Ter investido tanto da minha vida na empresa, foi a pensar na minha família e em dar-lhes uma vida mais desafogada (...), mas por outro lado penalizou a minha proximidade com os meus filhos. Um dia apercebi-me que o meu filho se levantava às 2h da manhã, e não conseguia dormir mais. Decidi levá-lo ao médico. Ou melhor, a minha mulher levou-o ao médico (porque eu não podia ir... como sempre!). Quando nos encontramos em casa, perguntei de imediato à minha mulher “o que é que ele tem??”. E a resposta foi: “nada!”. O que ele precisava era de mim, da presença figura paterna, o homem da casa.” (E10)*

As opiniões são unânimes no que respeita à penalização dos casais com filhos que mantêm romances organizacionais, que à partida poderão ter uma maior dificuldade de conciliação da vida privada e com a vida profissional, principalmente se não tiverem apoio familiar. No entanto, na perspetiva de um “colega” acerca do tema, os casais com romances organizacionais sem filhos, têm a possibilidade de conseguir gerir a sua vida pessoal de uma forma muito mais eficaz do que colaboradores oriundos do sector do retalho que mantêm um relacionamento com alguém “de fora”:

*“É curioso que a questão dos horários rotativos que já falei várias vezes, pode ser complicada, principalmente quando há filhos, mas pode ser uma vantagem quando não os há... Estou-me a lembrar de um casal da empresa que está nesta situação: eles tentam conciliar as folgas, o que significa que pelo facto de trabalharem na mesma empresa, mesmo com horários atípicos, quando um está disponível, o outro também*

*tenderá a estar. O que não acontece comigo: quando eu folgo à semana, o meu namorado nunca está disponível. Tendo eu dois fins-de-semana por mês, acabo por estar menos tempo com o meu namorado do que os casais em que nenhum dos elementos trabalha na distribuição, ou do que os casais em que ambos trabalham na organização (X); o mesmo raciocínio se aplica para estar com os amigos. E outra coisa que me acontece, e que pelo que vou falando com colegas é geral, é que quando estou disponível, estou estourada (...)até se pode estar de corpo presente com o namorado, com a família, ou com os amigos... mas até que ponto é que estamos com pachorra para fazer programas? A minha vida social é bastante afetada pelo facto de trabalhar na distribuição. E antes da relação com o outro, somos nós próprios: não tenho paciência para ir ao cinema, para ir ao ginásio, para ler um livro... Acabamos por não estar disponíveis connosco próprios, para fazermos aquilo que nos dá prazer. Dou por mim a gozar as minhas folgas a sarandar, sem fazer nada de jeito, e fica a sensação de dia mal aproveitado. Depois, outra coisa que a mim me aflige, é a ideia de “não quebra na semana”: o conceito de semana, com quebra ao sábado e domingo, e depois retoma outra semana... não existe. E então há uma ideia de continuidade... sempre, a semana nunca pára. Isto do ponto de vista mental, a mim aflige-me. Acredito que há quem possa lidar bem com isto, mas para mim, fica a sensação de que nunca paro. É muito mau. Também a variação dos horários: misturar aberturas com fechos, desorienta-me. Por fim, tudo isto provoca uma dificuldade imensa em conseguir conciliar o meu trabalho com outras atividades que me dão prazer: tenho uma vontade imensa de continuar a estudar, gostava de conseguir ir ao ginásio... tudo coisas que são complicadas de levar a cabo com uma realidade de horários como a que descrevi.”(E9)*

*Apesar de tudo, com as suas políticas de conciliação, a organização X acredita ter*  
*"(...) colaboradores fidelizados e mais envolvidos com a empresa, a produtividade tem aumentado, enquanto a taxa de rotatividade de recursos humanos decresce significativamente. Temos colaboradores mais tranquilos, com vidas familiares mais calmas e com mais disponibilidade para a família e para o trabalho"*  
 (E10)

*“E se por um lado podemos entrar na vida privadas das pessoas podendo eventualmente penalizá-las, por outro lado, vamos-lhes dar a oportunidade de futuramente colher os frutos dessa oportunidade (uma promoção, que com certeza*

*impactará positivamente na sua vida pessoal. É uma questão de análise custo/benefício. Agora, se as pessoas sentem que de alguma forma a sua privacidade está a ser invadida, existem hoje em dia uma série de ferramentas que a empresa disponibiliza, que permitem que de uma forma completamente anónima e confidencial denunciar esses casos.” (E10)*

*“(...) conheço também exemplos de casais da empresa que têm uma vida perfeitamente normal e equilibrada. Depende muito das características dos envolvidos, e por isso cada caso é um caso. Os horários, os fins de semana,... cada um arranja a desculpa que quiser: “quem quer faz, quem não quer arranja desculpas.” (E10)*

E confirma-se que apesar de não serem todos, eles de facto existem:

*“Assim de repente recordo-me dos horários, do facto de estar longe de casa e da família. Mas foi uma escolha minha. Se a Cláudia tivesse um trabalho de 2ª a 6ª, acredito que fosse mais fácil de fazer esta gestão pessoal do tempo. Por exemplo, para conseguirmos ir um fim-de-semana a Maфра, não é fácil... ou ela está a trabalhar, ou estou eu, sendo certo que cada um de nós tem apenas 1 fim-de-semana de folga por mês... E fora isto, não me recordo de mais nenhum impacto negativo. Lá está, porque eu honestamente só me sinto beneficiado pela empresa: mesmo tendo vindo para beja, aceitei o desafio, naturalmente na expectativa de que um dia mais tarde posso voltar “à minha zona”. Até porque a empresa tem-me dado condições para que eu me sinta o melhor possível e consiga o meu equilíbrio pessoal: transferiu a Cláudia para perto da minha loja. O balanço global desses impactos é muito mais positivo do que negativo.” (E7)*

#### **4.7.1. O direito à privacidade**

No código de conduta da organização X, o “Respeito pelos Outros” prevê a proteção da privacidade e confidencialidade das informações de carácter pessoal. É difícil encontrar uma definição consensual de privacidade no trabalho, mas existem algumas ideias que por aproximação, poderão traduzir os contornos deste conceito: “público” e “privado” não são ontologias universais, e a fronteira que as separa sofreu, e tem vindo a sofrer, variações em função do contexto e do momento histórico. Na área da Psicologia Social, Westin (citado por Cabral-Cardoso, 2004), considera que a privacidade é vista como “controlo dos fluxos de informação”, e em que medida a

informação sobre si próprio pode ser comunicada aos outros. Para autores como Sundstrom, Burt & Kamp (citados por Cabral-Cardoso, 2004), o valor simbólico da privacidade é visto como um privilégio concedido apenas a alguns, e que se traduzem em objetos ou lugares associados a um elevado estatuto social. Mais recentemente, autores como Miller & Wekert (citados por Cabral-Cardoso, 2004), consideram a privacidade como um direito moral, que por ser um bem cada vez mais ameaçado e escasso, deve ser tratado como uma preciosidade em vias de extinção. Estas novas contribuições exploram algo de inédito comparativamente com as anteriores: a relação empregador-empregado. As opções e estilos de vida do empregado fazem parte do seu espaço de liberdade individual, da sua identidade individual, e são irrelevantes para o empregador (Cabral-Cardoso, 2004; Dworkin, 1997). Mas na prática, será efetivamente assim? Existem pequenos exemplos do dia-a-dia das organizações (para não enumerar os grandes), que parecem indiciar o contrário:

*“(...) disse-lhe (à chefia) para não se preocupar que eu não vinha fazer compras para a loja com o Manuel, mas ela disse-me que podia fazer compras à vontade na loja desde que não andássemos aos beijos. O meu marido quando falou com a chefia dele, foi-lhe dito expressamente para não falar mesmo comigo durante o nosso horário de trabalho, e para evitarmos fazermos compras nesta loja fora do horário de trabalho.”*  
(E1)

*“A mim não me choca que a empresa utilize as informações que as pessoas postam no Facebook para defender o seu bom nome e imagem. Eu não sou muito utilizadora das redes sociais, mas estou plenamente tranquila daquilo que faço dentro da empresa e da minha postura perante a mesma. Assim sendo, nada me atrapalha. (...) Eu não utilizo essa forma de obter informações acerca dos meus colaboradores, ainda sabendo que provavelmente muita coisa se fala e se comenta acerca do que se passa na nossa empresa.”* (E8)

Mesmo para as empresas certificadas em Responsabilidade Social, nem todas as conversas de “amigos” são privadas:

*“Há um grupo no facebook que é o organização X da Amora, para o qual fui convidada e estou lá. Agora quando foi o 1º de maio, surgiram ali um conjunto de comentários acerca da polémica de abertura neste dia. Eu só li. Não fiz um único gosto, nem um único comentário. E tentarei não tomar em conta nada do que li para qualquer*

*atuação profissional. Se tivessem colocados ali posts agressivos, discutissem alguma questão sensível, inaceitável... talvez assumisse uma postura diferente. E assumia-o, não ia deixar que essa questão me influenciasse indiretamente: chamava a pessoa para falarmos olhos nos olhos acerca do que escreveu, correndo o risco de que ela me dissesse que eu não tenho nada a ver com isso. Obviamente que este tipo de resposta tem muito a ver com o tipo de abordagem que é feita ao questionar: uma abordagem certa eventualmente não originará este tipo de respostas. Sendo que aquela conversa teria de ser de igual para igual, e não de chefe de departamento para colaborador. Eu acho que este vasculhar com objetivos profissionais é perverso, e honestamente tenho muitas dúvidas se se obterá algum ganho com isso! É quase como o quarto de um adolescente: será que a mãe quer de facto entrar no quarto dele, e descobrir o mais recôndito mundo que é só dele? E entrar no círculo de amigos dele? E se soubessem e se entrassem, iria mudar alguma coisa ou seria apenas a satisfação de ter conhecimento? Há coisas que eu fiz enquanto adolescente que os meus pais não se iriam orgulhar, nem eu me orgulho.” (E6)*

*“(...) se visse algum colaborador explicitamente a dizer mal da empresa no Facebook, eu queria que ele me viesse dizer isso na minha cara (...) o porquê, a quem se dirigia, se era com o intuito apenas e só de destruir. E se ele não tivesse nada a dizer sobre o assunto, então eu não iria querer trabalhar com uma pessoa assim. E ele iria acabar por sair. Porque ele não está a afetar a entidade organização; ele está a afetar todas as pessoas que lá trabalham. E o autor desses comentários está-se a vincular aquela opinião, que se torna pública. (...) ou é alguém que critica de uma forma aberta porque a razão lhe assiste (e vou tentar perceber ou compreender, e resolver a situação) sob a forma de um pedido de ajuda, uma chamada de atenção, ou fá-lo de uma forma não explícita com o mero intuito de destruir.” (E7)*

*“O que se passa fora da empresa não nos diz respeito, ainda sabendo que é muito difícil de se conseguir isto. Se os comentários forem acerca da empresa diretamente... aí terei uma palavra a dizer aos autores dos comentários.” (E8)*

Não deixa de ser curioso que, se por um lado a organização salvaguarda e protege a privacidade e confidencialidade das informações de carácter pessoal do colaborador no seu código de conduta, simultaneamente considera uma prova de lealdade que os colaboradores “Quando confrontados com a necessidade de uma tomada de decisão

*num processo em que intervenham pessoas ou organizações com as quais mantemos algum tipo de ligação (familiar ou de outra natureza), devemos, de imediato, comunicar à hierarquia a existência dessa mesma ligação.”* (Organização X, 2011a, p. 12)

Existem linhas orientadoras que podem ajudar a minimizar os efeitos negativos da utilização de sistemas potencialmente intrusivos, das quais se destaca (Cabral-Cardoso, 2004):

- a) Ter políticas claras sobre as matérias, e garantir que todos as conhecem;
- b) Informar o uso das mesmas aquando da seleção do colaborador, e obter o seu consentimento na sua utilização;
- c) Garantir a confidencialidade dos dados
- d) No caso dos relacionamentos íntimos, atuar apenas quando há uma clara interferência com o trabalho e os objetivos da empresa.

No entanto, se por um lado há políticas que nem todos podem conhecer (porque colocaria em causa a eficácia de detetar situações reprováveis como roubos internos), por outro lado, a atuação perante estas situações nem sempre é justificada por uma clara interferência com o trabalho e os objetivos da empresa.

#### **4.7.2. Tudo o que se passa na organização é vida profissional?**

Ficaram evidentes as dificuldades dos colaboradores em conseguirem assistir a acontecimentos profissionais marcantes, sem o partilharem “em casa” com o/a parceiro/a, mas foi unânime a tentativa de esforço contínuo em fazer esta separação, essencialmente quando se tratam de situações sigilosas ou de natureza mais sensível.

*“Mas o facto é que o meu marido evita ao máximo falar de coisas sigilosas da secção dele. (...) às vezes acabamos por falar de trabalho: as injustiças que se cometem, as subidas inesperadas de determinadas pessoas que a nosso ver não merecem, quando os nossos chefes nos chamam à atenção por algum motivo...”* (E1)

*“Penso que haveria na mesma interferência na nossa vida privada mesmo que trabalhássemos em lojas diferentes, eventualmente por motivos diferentes: provavelmente iríamos falar mais acerca de trabalho, e as comparações entre lojas seriam inevitáveis... Apesar de todos os defeitos que a minha loja possa ter, defendo-a e visto a camisola! Não gosto que digam mal dela.”* (E1)

*“Eu acho que é impossível conseguirmos separar isso assim de uma forma tão simples.*

*Se tivermos algum problema em casa, e nos cruzarmos no trabalho, ... o nosso problema inevitavelmente “vem à baila”. É verdade que na loja tentamos falar ao máximo profissionalmente, mas se tivermos que falar da vida privada, fazemo-lo. Há cerca de meio ano, o meu pai foi agredido. Eu estava na minha pausa, quando a minha mãe me ligou a contar o sucedido, e a dizer-me que iam a caminho do hospital. O meu marido estava a trabalhar... Eu naquela altura nem pensei! Fui a correr bater à porta do gabinete da segurança para contar ao meu marido o sucedido. Ele falou com o chefe, e saiu de imediato do trabalho para vir comigo ver o meu pai.” (E1)*

*“A questão da confidencialidade é essencial, e eu faço um esforço contínuo para a garantir. Às vezes acontecem-me coisas desagradáveis na loja, que eu não comento sequer com o meu marido, porque sei se é mais saudável para o meu casamento não lhe dar conhecimento disso. Por exemplo, injustiças que a minha chefe de departamento ou o meu diretor possam cometer sobre mim: quem não se sente, não é filho de boa gente... e é natural que quem gosta de nós, não goste que sejam cometidas injustiças. Sei lá se dá um flash na cabeça do meu marido, e lhes vai pedir explicações?! Depende da gravidade da situação, mas é sempre um cenário possível! Por isso, tento fazer sempre um filtro.” (E2)*

*“E por mais que eu diga que evitamos falar de trabalho (e tentamos de facto faze-lo, basta que algo de relevante aconteça, para que desabafemos um com o outro.” (E2)*  
*“É difícil de conseguir fazer essa diferenciação em casa, mas de facto tento não o fazer.*

*Confesso que já o alertei para coisas que irão acontecer na organização (a que eu enquanto chefe de secção tive acesso), mas sempre lhe pedi o máximo de sigilo. E como eu sei que ele tem um cuidado especial por não “fofocar” com os colegas, sei que não lhes vai passar essa informação.” (E2)*

*“Até porque acontece muitas vezes que temos as nossas perspetivas acerca do mesmo assunto são diferentes: ele tem um ponto de vista enquanto operador, e eu enquanto chefe de secção. E como eu também já fui operadora de base, sei a ideia que tinha dos chefes: os que estão sempre nos escritórios, que não fazem nada,... E se o meu marido vem para casa queixar-se de coisas deste género da chefia dele, e eu tento explicar-lhe que existe uma série de tarefas administrativas e burocráticas que a chefia dele provavelmente tem de assegurar, rapidamente ouço a resposta de que estou sempre a*

*defendê-la... E então o melhor é realmente evitar ao máximo este tipo de discussões em casa. O assunto “trabalho” é de facto aquele que em casa tentamos ao máximo evitar.”*  
(E2)

*“Ninguém consegue ser rigoroso ao ponto de conseguir dizer que tudo o que se passa dentro da organização diz respeito apenas à sua vida profissional, e o mesmo se aplica para situações relativas à vida pessoal. Já me aconteceu “apanhar” uma operadora à conversa com o namorado vigilante, através do telefone interno...e eu questionei-a com quem estava a falar, e se eram assuntos profissionais. A operadora respondeu-me que estava a falar com o marido por causa das filhas. Compreendi a situação, mas alertei-a de que estava tratar de assuntos pessoais, e que tinha duas alternativas: ou falavam quando saíssem, ou no caso de ser uma situação inadiável, deveria falar primeiro comigo. E situações deste género aconteceram comigo! Quantas vezes me ligava a minha mãe a dizer que o meu filho estava doente, e que tinha de o levar ao hospital ou ao médico. Durante o meu trabalho, tinha de ligar ao meu marido que também estava a trabalhar na mesma loja, a dizer-lhe que tinha de sair...”* (E4)

*“Essas fronteiras são muito ténues (...) Em casa, falamos muito pouco acerca de trabalho (até para a cabeça aliviar um bocadinho, não é? Senão é de doidos...), mas naturalmente, acaba-se por falar. E é engraçado, porque a minha filha reclama: “não vão falar da empresa, pois não?”* (E5)

Quando os elementos do casal pertencem a áreas interdependentes na organização, esta separação pode tornar-se ainda mais complicada já que para além dos afetos que os ligam, existe muitas vezes necessidade de provar a independência e o profissionalismo das equipas envolvidas. Ainda que as problemáticas que se levantam não sejam comparáveis com os romances organizacionais, as consequências em termos de equipa acabam por ser semelhantes, mas numa escala bastante mais reduzida:

*“(...) quantas vezes aconteceu que principalmente nesta fase em que fiz a substituição, eu defendia “as minhas damas”, e o meu marido colocava-as em causa... eu “discutia” com ele por telefone, e ele discutia comigo (...) E mesmo depois à noite em casa... o ambiente ainda se mantinha meio “pesado”, e voltávamos a falar do assunto e a “discuti-lo”. Não é que isto seja muito frequente ou que as situações sejam muito graves, mas às vezes acontece: temos opiniões diferentes perante uma mesma situação*



*em contexto profissional, e temos de tomar uma decisão que já sabemos que vai ter impactos pessoais.” (E1)*

*“Ele não me contava nada da secção dele, zero! Por exemplo, o chefe dele na loja de Almada foi demitido por uma série de problemas graves muito comentados por toda a companhia, e eu só soube por colegas meus, ele nunca me disse nada. Notava um silêncio muito grande por parte do meu ex-marido, mas só depois de divorciada é que vim a saber do que se passou. Era incrível... ele era assim, uma pessoa muito fechada. Os outros até estranhavam quando eu lhes contava, e até achavam que era mentira.” (E4)*

Mesmo quando falamos de romances organizacionais entre colaboradores com o mesmo nível hierárquico, oriundos de áreas totalmente independentes, existem sempre exemplos de situações que se passam na organização, mas que são vividas como pessoais, e o inverso também:

*“Recordo-me que aconteceu uma situação relativamente desagradável, em que eu agi como se a Rita fosse uma colega minha como outra qualquer: um funcionário da secção dela tinha vontade de vir trabalhar na minha secção, e houve um dia em que surgiu essa oportunidade, e eu tomei as diligências necessárias para que ocorresse a transferência. Na altura ela não gostou nada, mas eu fiz aquilo que na altura achei que era o correto para aquele colaborador, e para a loja.” (E3)*

Apesar das evidentes dificuldades em conseguir separar a vida profissional da pessoal, ainda mais para indivíduos que partilham o mesmo local de trabalho, tudo indica que estas dificuldades de conciliação que naturalmente ocorrem, não são motivos suficientemente fortes para serem a justificação do término de uma relação: tanto o E4 como o E6 estiveram envolvidos em romances organizacionais que terminaram, e consideraram que o desfecho da relação não esteve relacionada com o facto de ambos trabalharem na organização X.

*“(...) no meu entender, o término da nossa relação aconteceu, não por situações deste tipo que foram ocorrendo no nosso local de trabalho! Tenho consciência que a rutura aconteceu por falta de cumplicidade, e nada teve a ver com o facto de trabalharmos na mesma loja. Os nossos feitios não eram compatíveis, e foi isso que ditou o final da nossa relação.”(E4)*

### 4.7.3. Relação de confiança com a organização

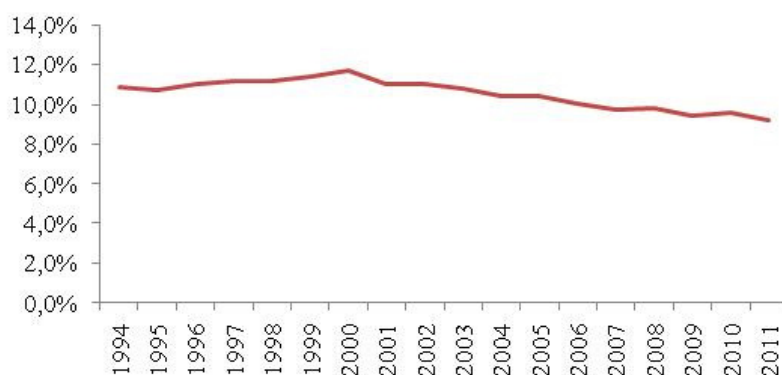
Os valores da organização X, representam os princípios pelos quais a empresa pauta a sua atividade, e a relação com todos os seus parceiros. Um destes valores partilhados pela organização X é a confiança, que se traduz no fomentar de relações de plena e total confiança com colaboradores e parceiros, no acreditar nas aptidões pessoais dos seus colaboradores, e no cumprir a palavra dada através dos seus compromissos ou das responsabilidades que assume (Organização X, 2011a). O seu diretor de recursos humanos acredita que a poderosa visão da organização, que simultaneamente é simples, compreensível e partilhada por todos, se manifesta através do valor da confiança, e esta poderá ser uma das explicações para compreender o fenómeno da taxa de natalidade crescente na organização X, contrariamente à tendência do país:

*“... num momento de crise como o que vivemos, em que os rendimentos são cada vez menores pelo aumento crescente do custo de vida, como é que a taxa de crescimento em Portugal é negativa, e na organização existem cada vez mais bebés? Estou convencido que a confiança que os nossos colaboradores têm na empresa traduz-se na durabilidade dos casamentos e no nº de filhos que vão tendo (...) penso que não é por acaso que a taxa de natalidade dos colaboradores da empresa disparou, não é por acaso que as pessoas continuam a investir os valores que investem em ações da empresa. Para mim, é tudo uma questão de confiança.” (E10)*

Depois destas pistas lançadas, foi efetuada uma análise detalhada à listagem do número de filhos existentes na organização X. A ideia inicial foi comparar a taxa de natalidade da organização com a taxa de natalidade do sector do retalho: foi contactada a APPED no sentido destes dados serem facultados, mas tal não foi possível já que os mesmos não estão apurados. Assim, e apesar do aparente pretensiosismo ao comparar o comportamento de uma organização com o de um país, resolvi fazê-lo já que não havia outra forma de estabelecer ligações. Mais do que comparar valores de taxas que na realidade não são comparáveis (já que a população da organização X é constituída apenas por indivíduos maiores de idade, e em idade fértil, contrariamente à população total do país), verifica-se que a tendência das duas taxas é inversamente proporcional: decrescente no país, mas crescente na organização X, conforme se pode verificar nos Quadros 1 e 2, calculados a partir do Quadro 8 – Taxas Brutas de Natalidade da

Organização X vs Portugal. Partindo da definição de taxa bruta de natalidade – o “*número de nados-vivos ocorrido durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil, referido à população média desse período*” (Pordata, 2012) – foi utilizado o mesmo critério para calcular a taxa de natalidade bruta da organização X: o rácio entre o número de nados-vivos ocorrido (após a entrada na organização) por ano civil, e o número total de colaboradores ano a ano.

**Taxa bruta natalidade Portugal**



#### **Quadro 1 – Taxa bruta de natalidade em Portugal**

Fonte de Dados:

INE - Estimativas Anuais da População Residente

INE - Estatísticas de nados-vivos

Fonte: PORDATA

Última atualização: 2012-07-05 11:57:37

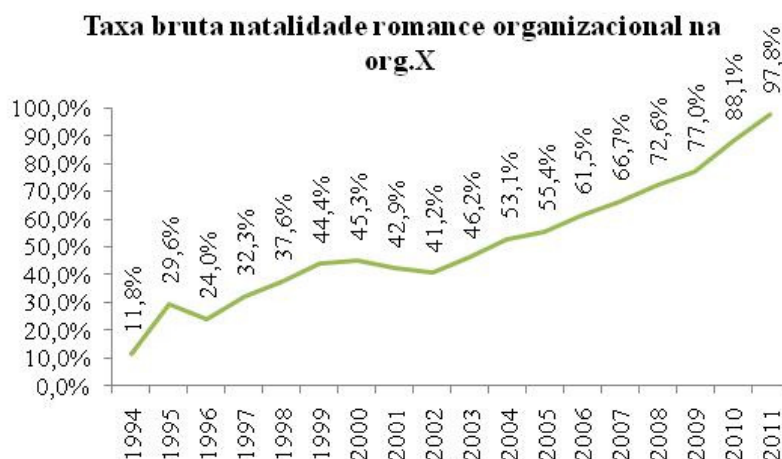
**Taxa bruta natalidade org.X**



**Quadro 2 – Taxa bruta de natalidade na organização X**

Fonte de Dados: Organização X (consultar Anexo III, Quadro 8 – Taxas Brutas de Natalidade da Organização X vs Portugal)

Depois de apurados estes dados, foi interessante também perceber qual a taxa de natalidade existente na população específica deste estudo: os romances organizacionais. Foi calculado o rácio entre o número de nados-vivos (após a entrada na organização) ocorrido nos colaboradores com romances organizacionais por ano civil, e o número total de colaboradores com romances organizacionais, ano a ano. Verifica-se igualmente uma tendência crescente da taxa ao longo dos anos, mas com valores significativamente superiores às taxas apuradas para o global da organização.

**Quadro 3 – Taxa bruta de natalidade nos romances organizacionais, na organização X**

Os dados revelam que a população que mantém romances organizacionais formais tem em média um filho por colaborador, ou seja, cerca de dois filhos por mulher. Também este valor é superior ao número médio de filhos por mulher em Portugal, que segundo a Pordata, em 2010 se situava nos 1,37 (consultar Anexo III, Quadro 9 - Índice sintético de fecundidade).

A confiança na organização parece estar de facto evidente, por um lado quando comparada a tendência inversamente proporcional entre as taxas de natalidade nacional e organizacional, e por outro lado é uma convicção reforçada nos casais que mantêm romances organizacionais formais, já que o número de filhos por mulher é superior à média nacional. Apesar destas tendências aparentemente contrárias ao comportamento nacional, é importante analisar criticamente a realidade vivida na organização X. Tal

como já foi anteriormente referido, o universo dos romances organizacionais formais está circunscrito a:

- Colaboradores casados entre si, e/ou
- Colaboradores que por iniciativa própria formalizaram com o departamento de recursos humanos o seu relacionamento com um colega de trabalho (namoros, uniões de facto, *affairs*, ou outro tipo de relações que não são materializadas em casamento), e/ou
- Colaboradores com filhos entre si

Uma das possíveis justificações para que a taxa de natalidade dos romances organizacionais seja tão elevada, poderá residir no facto de este universo ser tendencialmente constituído por colaboradores que se casaram e que pretendem naturalmente constituir família, ou por outro lado, colaboradores que tiveram filhos e automaticamente passam a pertencer ao grupo dos romances organizacionais formais. Muito provavelmente o número de relacionamentos formais que se enquadram no ponto 2 são residuais, e como tal, pouco impactam na taxa de natalidade deste grupo. Assim, podemos concluir que os romances organizacionais formais da organização X são essencialmente relacionamentos com estado civil de “casados”, e/ou com filhos: tendencialmente relações mais estáveis e duradouras, mas que não podem ser consideradas como representativas de todos os restantes relacionamentos que não foram formalizados, mas que todos sabem que existem.

## CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

### 5.1. Discussão de resultados

O propósito deste estudo não foi determinar se a organização deve ou não ter políticas de romances organizacionais, se devem ser formais ou informais, se os colaboradores devem comunicar ou ocultar a relação... O objetivo foi lançar pistas às organizações que lhes permita refletir acerca dos testemunhos dos colaboradores, comparar com o que existe na organização, e eventualmente identificar medidas que podem ser implementadas, modificadas, ou simplesmente eliminadas. No limite, poder concluir que perante determinadas características que a organização possui, devem adotar eventuais medidas, ou simplesmente relaxar e optar por não “legislar o amor”.

Os resultados da dissertação de doutoramento do investigador Charles Pierce (1995), indicaram uma correlação positiva entre determinadas atitudes inerentes ao romance e intimidade sexual no local de trabalho, e o grau de autonomia individual na função desempenhada – ambas poderão influenciar os colaboradores na participação de um romance organizacional, apesar de surpreendentemente, este estudo ter concluído que a atração romântica frequentemente existe entre colaboradores, mas nem sempre é associada ao envolvimento efetivo. Na organização X, apesar da crescente tendência para a centralização em vários processos, nomeadamente na área comercial, existe ainda um elevado grau de autonomia no processo de tomada de decisão perfeitamente evidente na forma díspar como o romance organizacional é gerido loja a loja: quem são os decisores, segundo que regras, quais as consequências, que vantagens atribuir aos casais, entre outros critérios que ainda ficam ao critério dos decisores locais. Assim, tudo indica que os resultados do estudo de Charles Pierce (1995) são corroborados tendo em conta a grande autonomia local (entre lojas, e dentro da própria loja) verificada na gestão do tema do romance organizacional que propicia maior proximidade entre os colaboradores, apesar da referência efetuada pelo E5 relativamente à crescente centralização de processos relacionados com o comércio.

Segundo o mesmo estudo, as atitudes dos colaboradores não envolvidos num romance organizacional em relação ao tema, estão positivamente relacionadas com o seu interesse romântico num outro membro da organização (Pierce C. A., 1995). Das entrevistas efetuadas aos colegas não envolvidos num romance organizacional, parece

verificar-se esta tendência: o E9 mantém um relacionamento com um ex-colega de trabalho, e o E8 apesar de ser casado com um elemento externo à organização, admite que *“Basta haver alguma disponibilidade ou vulnerabilidade pessoal de ambas as partes, que alternativas interessantes não faltam.”* (E8)

As características pessoais dos indivíduos, e as suas atitudes acerca do romance organizacional, parecem influenciar a sua predisposição para iniciar um relacionamento deste tipo: indivíduos com níveis elevados de consciência, tendencialmente têm uma atitude mais negativa acerca do romance organizacional do que indivíduos com níveis mais baixos. Da mesma forma, indivíduos com atitudes mais negativas acerca do romance organizacional tendencialmente estão menos predispostos a manter este tipo de relações, e os que têm uma atitude mais positiva perante o tema, terão uma maior predisposição para iniciar relações com estas características. (Pierce C. A., 1995). Apesar de tudo, estes resultados são também contestados em estudos posteriores do mesmo autor. Dada a natureza exploratória do presente estudo, não foram avaliadas as características pessoais dos entrevistados, mas sim as suas atitudes e posturas face ao tema. E contrariamente àquilo que o estudo de Charles Pierce (1995) sugere, as preocupações de lealdade e respeito dos colaboradores com a organização parecem estar bem presentes, e foram sistematicamente referidas nas entrevistas, até pelos colaboradores que mantêm relacionamentos informais:

*“Quem não deve não teme, e se nos mantivermos profissionais, não vejo o motivo para que hajam receios em formalizar. Se estamos a trabalhar, não estamos a namorar!”*  
(E3)

*“E a partir do momento em que nos envolvemos, eu senti necessidade de dizer ao meu diretor. Na minha cabeça era óbvio que eu tinha de lhe contar por um lado pela minha relação de lealdade com o Paulo (diretor de loja), e por outro lado por questões éticas: ele (namorado) era meu subordinado!”* (E6)

*“Uma pessoa com este nível de responsabilidades tem de pensar em planos de sucessão, organigramas de substituição, revisões salariais, etc. (...) E ainda mais grave me parece se a pessoa mantém desde sempre uma relação com uma pessoa da mesma loja, e por conseguinte da sua equipa. Seja diretor de loja, chefe de departamento, ou mesmo chefe de secção. Acho que aí há uma quebra de confiança complicada.”* (E7)

Estes colaboradores que mantêm romances organizacionais com colegas revelam-se indivíduos emocionalmente estáveis tal como as conclusões do estudo de Charles Pierce (1995), e com um elevado grau de consciência. É possível que tais contradições sejam reveladoras de que estes traços de personalidade não são verdadeiramente preditivos da ocorrência de romances organizacionais, mas sim indicadores da predisposição para tal, a par de outros traços de personalidade.

Existem investigações que indicam que não existe ligação direta entre participar num romance no local de trabalho, e a motivação intrínseca, envolvimento e satisfação no trabalho. Simultaneamente, os resultados mostram que, quanto maior for o sentimento que um dos elementos do romance organizacional nutre pelo colega com quem se relaciona, tendencialmente melhor será o seu desempenho, autoavaliação, motivação intrínseca para o trabalho, envolvimento e satisfação no trabalho (Pierce C. A., 1995). Existem porém outros estudos que concluem que o romance organizacional influencia a motivação dos colaboradores (Mainiero, 1989, citado por Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996), bem como outros fatores de trabalho associados tais como a produtividade (Anderson e Hunsaker, 1985; Dillard, 1987; Dillard e Broetzmann, 1989, citados por Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996) e tomadas de decisão de gestão (Driscoll e Bova, 1980, citados por Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996). No que respeita à produtividade dos colaboradores, os resultados revelam que os efeitos do romance organizacional, são de alguma forma contraditórios: se por um lado existem argumentos que defendem que a produtividade destes colaboradores aumenta, já que canalizam a energia da sua atração para os objetivos da empresa, reforçando assim o espírito de equipa, cooperação, fluidez no trabalho e nos processos de comunicação (Bureau of National Affairs (BNA), 1988; Eyler e Baridon, 1991, 1992a,b; Westhoff, 1985, citados por Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996); existem no entanto outros resultados que apontam para um decréscimo de produtividade, principalmente numa fase inicial da relação, pela grande quantidade de tempo e energia investidos na mesma (Westhoff 1985, 1986, citado por Pierce, Byrne, & Aguinis, 1996). Dos resultados a partir das entrevistas deste estudo, confirma-se que os colaboradores envolvidos têm: o sentimento de ânimo e motivação para trabalhar todos os dias, na expectativa de ver o colega, apesar deste sentimento se manifestar de uma forma mais premente numa fase inicial da relação (E1) – o facto dos colaboradores sentirem vontade de estar na organização por motivações



pessoais pode significar uma diminuição da sua produtividade; o reforço do “vestir a camisola”, da lealdade e sentimento de pertença para com a organização (E2; E4); as horas de trabalho ganhas enquanto esperavam um pelo outro no final do dia de trabalho para se deslocarem juntos para casa (E3); o sentimento de boa disposição, de estar de bem com a vida, de maior felicidade, comportamentos também identificado pelos colegas (E3); na melhor forma de se relacionar com as equipas (E4); na produtividade, já que o “estar de bem com a vida” implica ter estabilidade pessoal, condição essencial para um bom desempenho profissional (E7).

Apesar da existência de uma política de romance organizacional parecer não ter impactos significativos na prevenção do surgimento de romances organizacionais, o estudo de Charles Pierce (1995) revela que quando as organizações não possuem qualquer política nesta matéria, os indivíduos conscienciosos deixam-se mais facilmente levar pelos seus desejos de se envolverem com um colega, ficando assim mais predispostos ao romance organizacional. Assim, se a organização pretende desencorajar estas relações através de políticas formais, o grau de consciência dos colaboradores poderá levá-los a cumprir tais restrições ao invés de seguirem com o relacionamento; se a organização pretende controlar o fenómeno sem o proibir, deverá então ter uma política estrita e moderada para os envolvimento entre colaboradores. E é nesta última premissa que a organização X se enquadra: o intuito da organização não é prevenir o surgimento de novos romances organizacionais, mas antes gerir os que já existem e os que surgem de novo, defendendo em primeiro lugar os seus próprios interesses, adotando uma política informal para regular esta matéria.

Apesar das diferentes perspetivas entre colaboradores e a organização X daquelas que são regras do romance organizacional, da qual se destaca a (im)possibilidade de trabalharem na mesma loja elementos da secção de segurança e de caixas que mantenham um relacionamento amoroso, existem outras regras identificadas por alguns colaboradores que “batem certo” com a visão da organização, das quais se destaca a diferença de tratamento dos relacionamentos que envolvem “chefias” e “não chefias”, e a inevitável separação de lojas nos relacionamentos hierárquicos:

*“Não... Penso que essa decisão (separação) é tomada quando envolve chefias, já que existem vários casos de operadores na loja de Guarda em que os casais não foram separados.” (E3)*

*“Para operadores já não vejo necessidade (de separação), porque a responsabilidade é outra...o nível de exigência (...) é outro. E o mesmo raciocínio de aplica para funções de responsabilidade de outras áreas. (...)” “Se são dois chefes de secção, um de segurança, e um de caixas, não podem ficar na mesma loja!” (E4)*

*“Não sei se a empresa gere estas situações de igual forma para todas os casos: talvez atue na separação em níveis “mais acima” do que propriamente a níveis mais abaixo, onde as questões económicas podem ter outro tipo de relevância, e em para o casal, trabalharem em lojas separadas implica custos acrescidos. E eu penso que a empresa tem tudo isto em consideração.” (E5)*

*“... é obrigatório ou desejável que se resolvam a curto prazo situações de casais entre os colaboradores “chefias”. Leia-se por “resolver”, como “separá-los” E não é separá-los em departamentos diferentes, é colocá-los em lojas diferentes. (...) Já ao nível de “não chefias”, a regra é só mesmo não trabalharem na mesma equipa (muito pela questão da dificuldade de gestão dos horários: se for um casal que quer horários em comum, é muito complicado que pertençam à mesma equipa!).” (E6)*

*“(...) e a separação também ocorre para as relações que envolvem níveis hierárquicos diferentes” (E9)*

Na perspetiva de quem tem que tomar decisões no dia-a-dia a este respeito, a inexistência de regulamentação escrita acerca do romance organizacional deve-se à dúvida de não saber bem o que fazer em determinadas situações, e algum pudor da empresa em se envolver nesta matéria. Preferem ter regras escritas, para conseguirem ter coerência de atuação:

*“(... ) creio que se estas regras fosse bem redigidas, eu até acho que em termos de Responsabilidade Social seria mais justo e transparente, estar escrito, do que vivermos com esta temática como atualmente.” (E6)*

*“(...) parecemos 30 empresas dentro de uma grande empresa. Cada um atua à sua maneira.” (E9)*

A organização admite a importância destas regras, mas considera que é determinante não quadrar demasiado este tema com regras rígidas ou fechadas, já que tem de ser sempre feita uma análise caso a caso. Acrescenta ainda que os decisores que revelam maior necessidade destas regras escritas são muitas vezes aqueles que não querem arriscar, que não sabem arriscar, ou que apenas pretendem comparar casos que

nem sempre são comparáveis. Esta perspectiva “egocêntrica” da organização não é vista de uma forma consensual por todos os colaboradores: uns vêm como sendo correta a separação dos indivíduos (de loja no caso das “chefias”, de secções no caso das “não chefias”), já que entendem que as empresas existem para defender em primeiro lugar os seus interesses económicos (que são aqueles que justificam a sua existência), e não para desempenhar um papel de mediadora ou moderadora emocional:

*“Nesse sentido, eu não vejo de forma alguma que seja errado a separação das pessoas (de loja no caso das “chefias”, de secções no caso dos colaboradores de base).” (E6)*

*“Se estivermos a falar de níveis de topo da hierarquia que escondem relações, então aí penso que tem legitimidade de separar o casal, porque neste caso não estão a ser defendidos os interesses da empresa” (E7)*

Existem no entanto outros colaboradores que consideram que a aplicação de regras transversais de separação de casais incorrerá em dois erros: não evita a ocorrência de relacionamentos entre colaboradores, e provavelmente promove o surgimento de mais relacionamentos omissos.

*“Acho que é reprovável a empresa criar de uma forma cega e transversal a regra da separação sempre que acontecem relacionamentos na mesma loja, estará a cometer dois erros: essas situações vão continuar a acontecer, e com certeza surgirão muitas mais situações escondidas.” (E7)*

A criação de uma política que reja o tema parece não ser consensual, como também não o é a informalidade como essa política está implementada na organização: para os entrevistados cuja função está mais ligada com a gestão de pessoas, as reflexões efetuadas revelaram-se paradoxais, apontando vantagens e simultaneamente desvantagens na formalização. havendo por isso a necessidade de uma margem para analisar caso a caso. Já as funções mais ligadas à gestão em geral, consideram que o princípio da confiança e boa-fé que os colaboradores devem ter com a empresa, e a sua boa formação pessoal, implica regras de conduta que não precisam de ser formalizadas, pois todos as conhecem:

*“Sim, acredito que é um tema importante. Nesta empresa, e em qualquer outra. Acho é que de alguma forma nos estamos a preocupar com a teoria da conspiração: vamos chegar a um extremo de andar à procura de sinais que nos digam que aquelas*

*duas pessoas têm ou não têm uma relação extra profissional. Isto fará sentido? Claro que depois enquanto diretor de loja penso no reverso da medalha. (...) Isto já fará sentido a partir do momento em que as pessoas não estejam a agir de boa fé.” (E7)*

A organização, por seu lado, acredita na importância destas regras ainda que informais, apoia-se em instrumentos de gestão como o código de conduta para se salvaguardar a si e aos colaboradores das consequências indesejadas e dos comportamentos não desejáveis decorrentes do romance organizacional, e tem a convicção que estas políticas são conhecidas por todos os decisores de igual forma:

*“(...) não posso dar a garantia de que é este o critério utilizado em todos os casos, mas acredito que sim.” (E10).*

A importância das características pessoais dos decisores e dos envolvidos em romances organizacionais foram referidas por todos os entrevistados como sendo um fator preponderante na satisfação global de todos os intervenientes com a decisão. Se as organizações consideram relevante para a sua gestão evitar o romance organizacional, então poderão trabalhá-lo desde logo no processo de seleção escrutinando candidatos com determinadas características, e podendo assim poupar energias em criar e desenvolver políticas de gestão dos romances organizacionais (já que os colaboradores tendencialmente terão menos probabilidades de se envolverem entre eles), evitando assim sentimentos de injustiça e iniquidade. Apesar do processo de seleção parecer ser um momento crucial para a transmissão de algumas mensagens relacionadas com o romance organizacional (no momento do recrutamento para a secção da segurança, é transmitido aos candidatos que não podem manter relacionamentos com a área de caixas e portarias – E6 e E8), e pela identificação de determinadas características pessoais (como por exemplo a disponibilidade, que é um fator decisivo na seleção de novos colaboradores – E10), a organização X não faz a seleção dos seus candidatos com base em características “anti romance”, já que também não é esse o seu objetivo na gestão dos romances organizacionais.

Os estudos revelam que o romance organizacional pode ter impactos na satisfação global que os colaboradores sentem pela vida, que envolve três domínios: trabalho, casa e relacionamentos (Pierce C. A., 1995). Corroborada por grande parte da literatura e pelos testemunhos dos entrevistados, está a conclusão que indivíduos envolvidos numa relação secreta com um colega de trabalho, tendencialmente sentir-se-ão menos

satisfeitos com as suas vidas e com o seu trabalho. A visibilidade deste tipo de romances poderá afetar negativamente não só os colegas de trabalho que com eles lidam diariamente, como também os colaboradores diretamente envolvidos no romance organizacional em termos de saúde, bem-estar e satisfação no trabalho. Os entrevistados revelaram que enquanto mantiveram o seu relacionamento oculto aos olhos dos colegas da organização, a sua qualidade de vida e de trabalho não era a ideal, já que viviam constantemente em sobressalto pelo facto de alguém da organização poder vir a desconfiar da relação que mantinham. E foi este sentimento de desconforto, que em vários casos determinou a decisão dos indivíduos comunicarem a sua relação à organização.

*“Se queríamos ir ao shopping, ao cinema, estávamos sempre tensos e sobre pressão porque nunca podíamos estar à vontade, com medo que alguém da empresa nos visse.” (E1)*

*“Aliás, este caso em concreto (romance hierárquico omissivo) fui eu que o conduzi, e o diretor de loja que recebeu a chefia transferida já sabia da história toda, e nem queria integrá-la na sua loja! Tanto é que, esta chefe de secção já tem um processo disciplinar em cima, já que parece ser um pouco “desbocada.” (E10)*

O ideal perseguido pelos empregadores de terem colaboradores sem mácula, exemplares, de conduta irrepreensível, em quem podem confiar e com quem podem sempre contar, parece ser inconscientemente partilhado pelo diretor de recursos humanos da organização X, quando refere que o seu casamento de 27 anos e a relação laboral de 25 anos que tem com a organização, são argumentos suficientes para desconstruir a ideia de que a intensidade e a exigência do setor podem ser a justificação para a ocorrência de romances organizacionais quando já existe um matrimónio. Pior ainda quando os relacionamentos se estabelecem pela calada, os colaboradores negam o envolvimento, mas tudo indicia o contrário. Apesar de tudo admite que ainda assim a empresa não está totalmente isenta de culpas, e segundo a opinião do E2, um dos exemplos de separações de loja de um romance organizacional nascido a partir de uma relação extraconjugal, não foi mais de que a uma forma da empresa “lavar as suas mãos” de responsabilidades neste relacionamento. Das entrevistas realizadas conclui-se que quanto mais se sobe ao longo da hierarquia, mais questões de confiança, transparência, honra e confidencialidade se colocam. E aqui sim, a empresa parece

buscar os ditos colaboradores-modelo, exemplares, e de conduta irrepreensível. Quem prevarica, com as mudanças introduzidas no regime do despedimento por iniciativa do empregador, facilmente será enquadrável no despedimento por inadaptação por supostas perdas de produtividade:

*“Se eu não sou exemplar para umas coisas, também muito provavelmente não o serei para outras. E esta regra da exemplaridade, principalmente para as chefias (se não ser, pelo menos parecer...) é essencial: não podem permitir a prevaricação. (E10)*

*“... eu posso despedir por falta de exemplaridade!” (E10)*

*“Mas e se prevalecer a perspectiva do lado pessoal? Admito que não seja fácil... a empresa pode perder produtividade dos colaboradores envolvidos em romances, que normalmente são mais problemáticas e têm maiores impactos nas chefias. O impacto na produtividade pode ser maior se ambos trabalharem na mesma loja (e não obrigatoriamente na mesma empresa).” (E10)*

Poderá ser este o primeiro passo que conduzirá Portugal para um caminho similar ao da flexibilidade extrema que existe nos Estados Unidos América? Se assim for, em breve poderemos vir a assistir a casos similares aos que se passam nos EUA, o que será uma mudança de paradigma chocante: colaborador despedido por namorar com um colega de trabalho, supervisor despedido por namorar com um subordinado, gestor despedido por namorar com um subordinado por manterem uma relação que excedia o que era considerado normal ou razoável (Amaral, 2006). Na organização X esta controversa questão parece, para já, não se verificar já que não foi relatado qualquer situação de despedimento pela existência de namoros, escondidos ou assumidos, casamentos, uniões de facto, ou qualquer outro tipo de relação.

As políticas de fraternização da organização X, podem ser consideradas parciais e informais. Parciais, porque o seu código de conduta enumera alguns comportamentos desejáveis dos colaboradores tais como a não corrupção, a relação imparcial com clientes e fornecedores, e evitar conflitos de interesses (onde são referidas as ligações familiares e as ligações com os fornecedores), mas não faz qualquer referência concreta à forma como as relações amorosas ou de amizade devem ser encaradas. Informais, pois apesar da existência do código de conduta, as regras do romance organizacional existem, mas não foram explicitamente incluídas neste ou em qualquer outro documento. Apesar da estranheza inicial dos entrevistados quando pensam na

possibilidade desta área ser regulada, rapidamente identificam vantagens não só para a manutenção dos romances organizacionais “saudáveis”, como também para a proteção de cada um dos elementos do casal dos efeitos nefastos de manterem tal relação. Por exemplo se um dos elementos do casal ocupa uma função de topo na organização e consequentemente é-lhe depositado um elevado nível de confiança por parte da organização, mas o outro elemento do casal ocupa uma função de nível hierárquico inferior e é considerado um mau elemento. Como é que a organização lida com isto? Até que ponto é que a má imagem de um, poderá denegrir e minar a boa imagem do outro? Que implicações poderá ter? Estas e outras questões de influência devem ser continuamente tidas em conta na gestão da organização, para que não se corra o risco de que alguém mal-intencionado se aproveitar desta fragilidade do romance organizacional (E5).

*“Houve o caso de uma subchefe casada com um ex-operador que foi claramente penalizada em termos de oportunidades de progressão de carreira, porque o seu marido foi apanhado a roubar a empresa.” (E4)*

Independentemente do conteúdo, as políticas de fraternização podem-se assumir sob duas formas: formais (escritas) ou informais (não escritas). Para que sejam eficazes e sirvam o propósito da sua existência, é importante por um lado que a comunicação destas políticas aos colaboradores seja inequívoca, e por outro lado, que sejam aplicadas de uma forma consistente e imparcial, e preferencialmente que sejam eficazmente comunicadas para o exterior já que tal protagonismo promove a perceção por parte do meio envolvente de uma organização socialmente responsável. Assim, a organização X comunica a todos os seus *stakeholders* os seus princípios e valores éticos, e para além de garantir presença em vários eventos e iniciativas, é também através dos *media* e da comunicação social que consegue divulgar a sua notoriedades e reputação para a comunidade em geral:

*“Uma vez, fomos surpreendidos com um convite do diretor de recursos humanos do grupo e do diretor de loja onde trabalhávamos, para dar uma entrevista à RTP cujo tema era justamente (...) a conciliação da vida pessoal e profissional de um casal que trabalha na mesma organização. (...) o objetivo foi darmos o nosso testemunho: como é que um casal que trabalha na mesma empresa, por turnos, com oscilações de horários*

*constantes, e com um filho pequeno, conseguem organizar-se em termos pessoais, e quais as maiores dificuldades sentidas.” (E4)*

*“Aliás, há uma entrevista dada à CITE por um casal da empresa, em que uma das referências que faziam era precisamente poderem coordenar os seus horários em função da sua vida pessoal.” (E10):*

Este é o excerto da referida entrevista dada pelo casal de colaboradores da organização X à CITE:

*“Conheci-o aqui (na loja onde trabalham) há 11 anos atrás. Começamos a namorar, casamos, e temos dois filhos, e continuamos a trabalhar no grupo. A empresa oferece-nos várias benesses como a marcação de férias em conjunto, algumas folgas em conjunto, alguma situação que possa acontecer de repente basta-nos comunicar à entidade patronal, que nos facilitam... Para nós enquanto casal é fácil conseguirmos conciliar as nossas vidas profissionais e pessoais, na medida em que a empresa também nos ajuda na nossa vida privada, na nossa família.” (Anónimo, 2009)*

Para que a mensagem difundida seja credível, não basta passá-la nos meios de comunicação social: é crucial o envolvimento de outras partes interessadas como por exemplo os sindicatos, de forma a evidenciar a coerência da atuação da organização, e agir em conformidade de acordo com os princípios que defende. Por exemplo, uma situação de fraude interna e simultaneamente um romance organizacional relatado pelo E10, em que um colaborador da empresa foi despedido com justa causa pelo incumprimento do código de conduta:

*“(...) Depois de percebermos toda esta “rede” de interesses (...) suspendemo-lo, e entretanto começam a chegar-me aos ouvidos mais histórias que o envolviam: uma colega da sede falou-me das abordagens que ele lhe fazia, perseguições (...). E foram surgindo mais e mais nomes! Precisava destes casos todos para o pôr na rua, e consegui: foi a primeira pessoa na empresa a ser despedido com justa causa pelo incumprimento do código de conduta. E este foi um exemplo que eu agarrei para mostrar aos sindicatos que o código de conduta existe para defender essencialmente os direitos dos trabalhadores, mais do que os da empresa. Este receio do código de conduta por parte dos sindicatos, foi uma ideia de alguma forma desconstruída com este caso: todos estão sujeitos às regras (“chefias” e “não chefias”). Quem prevarica, é penalizado.” (E10)*



Foram identificadas as várias possibilidades de políticas a adotar pelas organizações, sendo que a multiplicidade de regras percebidas em torno do romance organizacional pode ser consequência da informalidade destas políticas: regras mais ou menos implícitas, mais ou menos verdadeiras, eventualmente criadas ao sabor da imaginação ou da realidade que os colaboradores experienciam, e com um impacto na vida pessoal dos colaboradores que poderá implicar sofrimento, ansiedade, receio... eventualmente desnecessário. O que é facto é que a organização optou por assumir esse risco propositadamente, e não formalizar nada em concreto acerca do tema: considera que as regras independentemente de servirem para as pessoas saberem os seus direitos e deveres, e até onde é que podem ir, podem ter efeitos nefastos se a organização se tornar demasiado controladora. É importante que sejam feitas uma série de análises, cruzamento de informação, e portanto, decidir sobre a vida das pessoas não pode ser tão simples quanto ler uma diretiva e agir em conformidade.

O ideal é conseguir encontrar um equilíbrio que coloque nos dois pratos da balança os interesses da organização e do colaborador, protegendo-os em simultâneo... Este equilíbrio é difícil de se conseguir, já que a empresa quer proteger os seus interesses no negócio, os seus interesses legais, evitar favoritismos, e demitir-se de responsabilidades quando há assédio sexual. Por seu lado, o colaborador espera “que o deixem em paz” em tudo o que são assuntos que dizem respeito à sua privacidade, e no trabalho, apenas espera justiça e equidade (Amaral, 2006), conforme alguns dos testemunhos dos entrevistados:

*“Acho que a empresa se preocupa demasiado com os casais, quando nós só queremos é não ter problemas...”*(E1)

*“(...) muitos dos casais que só querem é que os deixem em paz a levar a vidinha deles.”* (E3)

Apesar dos romances organizacionais nem sempre serem prejudiciais para as experiências dos participantes do trabalho (Pierce & Aguinis, 2003, citados por Pierce, Muslin, Dudley, & Aguinis, 2008), há resultados que sugerem que as organizações devem manter os seus colaboradores informados acerca dos potenciais riscos da relação, nomeadamente do assédio sexual. A preocupação da organização deve ser primeiro que tudo, analisar os custos e benefícios dos recursos despendidos em éticas baseadas na imposição de restrições sobre romance organizacional: se a sua principal preocupação

são os processos de assédio, há que perceber o nível de percepção de justiça dos seus colaboradores acerca dos procedimentos utilizados para a gestão do romance organizacional, e agir perante queixas de assédio. Na organização X não são conhecidos casos de romances organizacionais dissolvidos que se tenham resultado em casos de assédio. Apesar disto, a organização revela estar atenta ao fenómeno, e contrariamente ao tema do romance organizacional, os casos de assédio têm um lugar no código de conduta: *“Promovemos em cada local de trabalho um ambiente respeitoso e seguro, livre de discriminação e assédio de qualquer natureza”* (Organização X, 2011a, p. 11)

*“O código de conduta não faz referência aos relacionamentos amorosos em particular, mas fala por exemplo no assédio.”* (E10)

Não existem muitos estudos acerca do assédio sexual no contexto português, mas de acordo com a Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT), em Portugal, os casos de assédio moral, sexual e de violação do dever de ocupação efetiva do trabalhador estão a aumentar: desde 2009 a ACT realizou 1515 visitas, registaram-se 299 crimes e foram aplicadas coimas num valor aproximado de 913 mil euros; só no ano de 2011 as denúncias quase duplicaram, passando de 79 em 2010 para 140 crimes em 2011. Várias instituições tais como a CITE, a Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, e a ACT, até ao final de 2012 prevêm disponibilizar às empresas e instituições um manual de boas práticas que ainda está a ser elaborado, para que seja mais fácil detetar e denunciar situações de assédio. A verdade é que hoje em dia ainda existe pouca informação disponível acerca do tema, muitas pessoas nem sequer sabem a quem devem recorrer no caso de assédio sexual, e além disso, existe o medo da denúncia pelas represálias e falta de apoio dos colegas. Por isso, são poucos os que decidem avançar com queixa-crime contra o empregador. Os que não desistem, deparam-se invariavelmente com morosas lutas judiciais. A consolidar-se a tendência crescente dos casos de assédio, muito provavelmente as empresas portuguesas, à semelhança do que já acontece há muito nos EUA, necessitarão muito em breve de se defender dos casos de tribunais (Agência Lusa/SOL, 2012), e as políticas do romance organizacional poderão ser das suas armas de defesa no futuro.

As empresas que desvalorizam políticas de fraternização, provavelmente consideram que os problemas de execução das mesmas superam os seus benefícios (McNair Law Firm, 1996, citado por Amaral, 2006). Para criarem políticas de

fraternização, ou especificamente políticas do romance organizacional, as organizações têm de disponibilizar recursos e meios para as aplicar: quantos “polícias” está a empresa disposta a recrutar, para verificar se as políticas estão a ser aplicadas corretas e uniformemente? Quais os procedimentos e regras que vai implementar? Que meios humanos tem disponível ou pode realocar para levar a cabo as orientações processuais punitivas dos infratores? Quando é que vai aplicá-la? A partir de quando é que é razoável interferir? E se virem alguém de mãos dadas, o que fazem? Deve o superior hierárquico segui-los por alguns minutos e interpretar a cumplicidade dos seus olhares e expressões para avaliar se existe manifestação de afeto amoroso? Há que fazer um este tipo de análises custo-benefício, para que as organizações possam decidir em consciência.

Em relação aos romances hierárquicos, o estudo de Charles Pierce (1995) revela que os indivíduos enquanto colaboradores de uma organização, estão mais predispostos a envolverem-se num romance organizacional entre o mesmo nível hierárquico, do que num romance hierárquico. A análise das listagens de romances organizacionais formais facultada pela organização X (traduzida pelos resultados que constam na Tabela 2 - Colaboradores da organização X que mantêm romances organizacionais formais), confirma esta tendência, já que apenas 0,7% dos colaboradores mantêm romances hierárquicos, enquanto que os romances organizacionais entre o mesmo nível hierárquico pesam 5,6%.

*“Diretamente não me apercebi de nenhuma reação negativa, muito menos por parte das pessoas com quem eu me dava bem. Pessoas que não me dizem nada, muito provavelmente sim, terá sido comentado, ainda mais pelo meu marido ser diretor. Mas nestas coisas eu também não dou muita hipótese: não devo nada a ninguém (nem eu, nem ninguém que tenha um relacionamento com um colega de trabalho). Se as pessoas forem íntegras e com valores, ninguém está a fazer mal a ninguém, e portanto também não fiz questão de explorar muito isso, nem me senti preocupada ou incomodada com a opinião dos outros.” (E5)*

Segundo o estudo de Morrison & Nolan (2007), sem surpresa conclui-se que o desconforto causado na emissão de críticas a um amigo é "difícil", "desconfortável", "estranho" e "desafiador": parece ser difícil não concordar com uma postura tomada por um amigo. Estes adjetivos ilustram a dificuldade de se definirem papéis: a forma como

surgem as tensões dialéticas afetam o comportamento dos indivíduos na organização entre o papel desempenhado no trabalho, e as amizades de trabalho. Consequentemente, surgem os conflitos de interesse que muitas vezes surgem pelas dificuldades de definição de "fronteiras" entre o que é trabalho e o que é amizade, e em que por vezes, especialmente quando ambos ocupam diferentes posições hierárquicas dentro da organização, se pisa a "linha" levando por exemplo o humor longe demais. Também o ato de guardar informações confidenciais da organização nem sempre é fácil, já que a um amigo é difícil de manter segredos especialmente se futuro desse amigo for afetado por essa informação (Morrison & Nolan, 2007). Sem margem para coincidências, todas estas questões foram levantadas para os romances organizacionais, e muito provavelmente também o seriam para analisar relações familiares, amizades eletrônicas, ou outro tipo de relacionamentos interpessoais em contexto de trabalho.

*“De facto penso que não existem diferenças relevantes (entre amizades e romances).”*  
(E1)

*“(...) dois irmãos podem falar exatamente sobre as mesmas coisas (mesmo as de teor confidencial) que dois amigos, ou que um casal!”* (E4)

*“Penso que os riscos que a empresa corre são exatamente os mesmos: as questões de quebra de confidencialidade, e de conflitos de interesses, na minha opinião acontecem de igual forma numa amizade ou num namoro/ casamento/ caso.”* (E5)

*“(...) há situações de favoritismos seja nas amizades, nos conluíus, ou nos romances. E isto tem apenas e só a ver com a nossa formação enquanto pessoas.”* (E7)

*“Tudo aquilo que falamos para os relacionamentos amorosos, é também um risco real para as amizades. (...) sei que há vários casos na empresa de colaboradores que são visitas assíduas em casa uns dos outros.”* (E10)

Assim, porque razão optam as empresas por regular ou inibir apenas os romances organizacionais?

## 5.2. Contribuições do estudo

A contribuição deste estudo para a investigação do romance organizacional é essencialmente exploratória, já que em Portugal o tema nunca foi investigado per si, e grande parte das investigações já efetuadas são oriundas dos Estados Unidos da América, uma cultura com um contexto social, cultural e legal significativamente

diferente do mundo ocidental. A grande mais-valia deste estudo poderá estar nos relatos na primeira pessoa de colaboradores envolvidos em romances organizacionais, através de entrevistas semiestruturadas que permitiram aos indivíduos responder com um elevado nível de profundidade às questões que lhes foram colocadas. Este é um tema que não é fácil de ser abordado, já que uma parte dele pertence à esfera pessoal dos indivíduos, que nem sempre se sentem à vontade e “com vontade” de partilhar as suas inquietações, dúvidas e constrangimentos que advêm do facto de manterem um romance organizacional. Talvez também por este motivo não seja um tema muito investigado.

Este estudo pretendeu também dar resposta e ir de encontro com algumas limitações identificadas em estudos anteriores de natureza quantitativa, nomeadamente na análise mais aprofundada de variáveis que já tinham sido identificadas, mas que não tinham ainda sido questionadas em forma de entrevista aos diretamente envolvidos num romance organizacional (Pierce C. A., 1995).

### **5.3. Limitações do estudo e pistas futuras**

Este estudo teve várias limitações dignas de nota, sendo que há uma que destaco em primeiro lugar: apesar dos estudos demonstrarem que têm havido evoluções na forma como o romance organizacional é encarado pelos direta ou indiretamente envolvidos, existem ainda muitos tabus associados ao tema, o que por um lado dificulta a sua abordagem, e por outro lado potencia o risco de obter respostas socialmente desejáveis nas entrevistas (Parks, 2006). Da primeira abordagem via correio electrónico que foi feita aos potenciais entrevistados, houve vários indivíduos que simplesmente não deram resposta ao convite que lhes foi dirigido, nem tão pouco abordaram mais o assunto. Esta atitude é bastante reveladora da sensibilidade do tema e dos tabus que o envolvem, e as justificações para a mesma podem ser várias: reconhecerem o entrevistador como um elemento próximo da organização, confusão de papéis do entrevistador, ou simplesmente, não querer expor a sua vida pessoal.

Para futuros estudos sugiro que das dimensões já identificadas como influenciando esta temática, sejam testadas empiricamente, num misto de metodologia qualitativa e quantitativa, num grupo de entrevistados mais abrangente, para que se possam cruzar informações, e confirmar ou refutar hipóteses com validade. Nas próximas investigações, deverá ser também aprofundada a questão da influência das

características pessoais medindo-as de uma forma direta, nomeadamente traços de personalidade e atitudes, predisposição dos indivíduos em se envolverem num romance organizacional, comportamento a adotar, bem como os impactos reais em termos de motivação e produtividade no trabalho (incluindo a perda da mesma com boatos e falatórios).

Também os motivos que levam dois colaboradores a envolverem-se, e o tipo de romance organizacional que se estabelece ao longo dos estágios da relação, deverão ser explorados.

Todos os entrevistados pertencem à mesma organização, o que de alguma forma converte este estudo exploratório num “estudo de caso”. Acaba por ser um retrato fiel do romance organizacional no sector do retalho para organizações com características similares às da X, mas que dadas as particularidades marcantes do sector (horários rotativos, noturnos, aos fins de semana, muitas horas de trabalho, entre outras), as conclusões não deverão ser representativas do fenómeno no seu todo. Foram entrevistados colaboradores que ocupam variadas funções e níveis hierárquicos, mas seria interessante que em futuras pesquisas, fossem entrevistados elementos de outras organizações/ sectores de atividade. Irá complexificar o estudo, mas também ampliar as conclusões e validade das hipóteses.

Também poderia ter sido mais explorado os efeitos de um romance organizacional dissolvido em termos de produtividade, motivação para o trabalho, satisfação no trabalho, envolvimento, *turnover*, e queixas de assédio sexual. Apesar do E4 e E6 já terem feito parte integrante de romances organizacionais dissolvidos, os motivos apontados para a rotura não parecem ter uma ligação direta com o facto de trabalharem na mesma empresa. A relação do E4 inicialmente era estabelecida entre dois colaboradores do mesmo nível hierárquico, mas entretanto ocorreu a promoção do E4, transformando-se num romance hierárquico. Já o caso do E6 era desde o seu início um romance hierárquico. E é precisamente neste tipo de romances que se impõem a visão de ambos os lados, representados pelos colaboradores envolvidos em cada um dos níveis. Esta era a intenção inicial que se revelou extremamente difícil de conseguir, eventualmente pela minha dificuldade de abordar as hierarquias mais elevadas, e pelo receio dos entrevistados se exporem em demasia. Futuras pesquisas devem aprofundar este tipo de relacionamentos e as diferentes perspetivas de níveis.

Também a teia das questões legais que envolvem o tema poderia ter sido mais explorada (por exemplo com uma entrevista a um especialista legal na área do direito do trabalho, da organização X), nomeadamente nas consequências que esperam os colaboradores quando o relacionamento é comunicado, e nos casos ocultos, nomeadamente nos níveis de maior responsabilidade, qual o limite de intervenção da organização em termos legais. Com a revisão do código do trabalho, será possível despedir com justa causa por um motivo como o romance organizacional?

Seria muito interessante que em investigações futuras fosse possível de entrevistar indivíduos envolvidos em relacionamentos informais completamente à margem da organização, e poder assim confrontar opiniões e perspetivas seguramente diferentes das obtidas para este estudo.

#### **5.4. Conclusões**

Um dos principais objetivos deste estudo, foi permitir ao romance organizacional ser olhado como um construto ainda sub-pesquisado, que é possível de ser enquadrado num modelo teórico e empírico, nomológico, e assim despertar o interesse crítico de futuros investigadores no tema.

Das entrevistas realizadas, os colaboradores revelam que em matéria de romance organizacional, procuram essencialmente justiça, equidade e garantir o seu direito à privacidade e às suas vidas pessoais. Em suma, os dados recolhidos neste estudo permitiram verificar a delicadeza e sensibilidade do tema, o embaraço que a organização e as chefias tendem a sentir quando se trata de “regular” relacionamentos que envolvem uma dimensão de intimidade entre as pessoas, e as inevitáveis consequências da ambiguidade que resulta de manter esta temática na “zona cinzenta” das políticas da empresa: os colaboradores presumem conhecer as regras utilizadas para tratar estas situações, regras que nunca viram escritas nem amiúde sequer explicitadas, sendo as perceções diversas e por vezes contraditórias sobre a existência e conteúdo dessas normas. Esta ambiguidade gera inevitáveis perceções de injustiça procedimental e distributiva no tratamento diferenciado destas ocorrências, atribuindo certas decisões a regras imaginárias e a políticas que em boa verdade, não existem.

Fica, assim, evidenciada a riqueza da dimensão informal nas organizações, um mundo onde tudo se passa mas nada formalmente acontece... um mundo em que

existem regras, políticas, procedimentos, de que todos falam mas nunca realmente viram ou ouviram, mas que presumem existir. Mas fica igualmente evidenciada a dificuldade em gerir as pessoas quando elas se comportam como “pessoas de carne e osso” e trazem consigo para dentro da organização sentimentos, emoções, desejos, pulsões, e paixões... que escapam ao mundo de “soldadinhos de chumbo assexuados” que a gestão parece presumir constituir a sua força de trabalho.

### 5.5. Referências Bibliográficas

Agência Lusa. (24 de janeiro de 2010). *Conversa no Facebook leva pilotos da TAP a curso de Ética*. Obtido em 17 de Dezembro de 2012, de Jornal Expresso:

<http://expresso.sapo.pt/conversa-no-facebook-leva-pilotos-da-tap-a-curso-de-etica=f559751>

Agência Lusa/SOL. (4 de maio de 2012). *Governo quer estudar aumento de casos de assédio sexual no emprego*. Obtido em 7 de outubro de 2012, de Sol:

[http://sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content\\_id=48545](http://sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content_id=48545)

Amaral, H. P. (2006). *WORKPLACE ROMANCE AND FRATERNIZATION POLICIES*. Schmidt Labor Research Center Seminar Paper Series: University of Rhode Island.

Anderson, C. J., & Fisher, C. (agosto de 1991). Male-female Relationships in the Workplace: Perceived Motivations in Office Romance. *Sex Roles*, Vol.25, Nº 3/4, pp. pp. 163-180.

Anónimo. (2009). Boas Práticas em Igualdade de Género nas Empresas. (CITE, Entrevistador)

APED; FEPCES. (maio de 2010). *Contrato Coletivo de Trabalho*. Obtido em 21 de outubro de 2012, de Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição:

<http://www.aped.pt/Downloads.aspx?contentId=127&areald=11>

Assembleia da República. (25 de junho de 2012). *Terceira alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro*. Obtido em 29 de setembro de 2012, de Diário da República Eletrónico: <http://dre.pt/pdf1sdip/2012/06/12100/0315803169.pdf>

Boyd, C. (2010). The Debate Over the Prohibition. *Journal of Business Ethics*, Vol.97(2), pp. 325-338.

Cabral-Cardoso, C. (2004). *A Organização Panóptica e a Polícia do Amor: O Argumento da Produtividade e a Reserva da Vida Privada em Contexto de Trabalho*. Braga: Universidade do Minho.

Checkpoint. (2011). *Global Retail Theft Barometer 2011*. Obtido em 21 de novembro de 2011, de Checkpoint: <http://globalretailtheftbarometer.com/pdf/GRTB-2011-summary.pdf>



CITE; CEPIS; ISCTE. (abril de 2008). *Solucionário - um instrumento para a promoção de boas práticas em igualdade de género nas empresas*. Obtido em 22 de dezembro de 2012, de CITE: <http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/solucionario.pdf>

Dubrofsky, R. E. (2011). Surveillance on Reality Television and Facebook: From Authenticity to Flowing Data. *Communication Theory* , pp. 111–129.

Dworkin, T. M. (1997). It's my life - Leave me alone: Off-The-Job Employee Associational Privacy Rights. *American Business Law Journal* , Vol. 35.

Eisenhardt, K. M. (outubro de 1989). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review* , 14 (4), pp. 532-550.

Guerreiro, M. d., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar - Manual para as Empresas* (4.a edição ed.). Lisboa.

ILO. (1958). *Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação*. Obtido em 21 de dezembro de 2012, de Organização Internacional do Trabalho: <http://www.oitbrasil.org.br/node/472>

Johnson, R. R. (February de 2008). Obtido em 2 de outubro de 2012, de Hendon Media Group: [http://www.hendonpub.com/resources/article\\_archive/results/details?id=2839](http://www.hendonpub.com/resources/article_archive/results/details?id=2839)

Jones, G. E. (1999). Hierarchical workplace romance: an experimental examination of team member perceptions. *Journal of Organizational Behavior* , Vol.20(7), pp. 1057-1072.

Leitão, S. P., Fortunato, G., & Freitas, A. S. (set-out de 2006). Relacionamentos Interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. *Revista de administração pública* , pp. 883-907 .

Linckey, N. C., Berry, G. R., & Whelan-Berry, K. S. (2009). Responding to Workplace Romance: A Proactive and Pragmatic Approach. *The Journal of Business Inquiry* , Vol. 8, pp. 100-119.

Loureiro, P., & Cardoso, C. C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos* , Volume VI, nº 10, 221-238.

Mainiero, L. A. (1986). A Review and Analysis of Power Dynamics in Organizational Romances. *Academy of Management Review* , Vol. 11, No. 4, pp. 750-762.

Mano, R., & Gabriel, Y. (2006). Workplace romances in cold and hot organizational climates: The experience of Israel and Taiwan. *Human Relations* , Volume 59(1), pp. 7–35.

Moraes, M. C., Silva, A. M., & Carvalho, F. A. (28 de outubro de 2009). *O Clima Organizacional e Dilemas Éticos na Tomada de Decisão em uma Entidade de Controle Localizada no Município do Rio de Janeiro*. Obtido em 19 de Outubro de 2011, de Base Atena: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php>

Morais, N. (16 de julho de 2010). *Cândida Almeida não vê problema no namoro de procuradora com responsável da Inteli*. Obtido em 12 de janeiro de 2012, de Jornal de Notícias: [http://www.jn.pt/PaginaInicial/Nacional/Interior.aspx?content\\_id=1619364&page=-1](http://www.jn.pt/PaginaInicial/Nacional/Interior.aspx?content_id=1619364&page=-1)

Morais, N. (29 de janeiro de 2011). *Procurador novo nos submarinos*. Obtido em 12 de Janeiro de 2012, de Jornal de Notícias: [http://www.jn.pt/PaginaInicial/Policia/Interior.aspx?content\\_id=1769630](http://www.jn.pt/PaginaInicial/Policia/Interior.aspx?content_id=1769630)

Morrison, R., & Nolan, T. (2007). Too much of a good thing? Difficulties with workplace friendships. *University of Auckland Business Review*, Volume 9 No. 2.

Organização X. (2011a). *Código de Conduta da Organização X*.

Organização X. (2011b). *Relatório de Sustentabilidade*. Lisboa.

Parks, M. (2006). *2006 Workplace Romance Poll Findings*. Obtido em 03 de janeiro de 2012, de Legal Resource Group: <http://www.lrgllc.com/rpubs/7.pdf>

Pierce, C. A. (1995). *Attraction in the workplace: an examination of antecedents and consequences of organizational romance*. State University of New York: Department of Psychology from College of Arts and Sciences.

Pierce, C. A., & Aguinis, H. (maio-junho de 2009). Moving Beyond a Legal-Centric Approach to Managing Workplace Romances: Organizationally Sensible Recommendations For HR Leaders. *Human Resource Management*, Vol.48(3), pp. 447-464.

Pierce, C. A., Broberg, B. J., McClure, J. R., & Aguinis, H. (17 de julho de 2004). Responding to sexual harassment complaints: Effects of a dissolved workplace romance on decision-making standards. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66–82.

Pierce, C. A., Byrne, D., & Aguinis, H. (janeiro de 1996). Attraction in organizations: A model of workplace romance. *Journal of organizational behavior*, Vol.17(1), pp. 5-32.

Pierce, C. A., Muslin, I. S., Dudley, C. M., & Aguinis, H. (2008). From Charm to Harm. *Management Research*, Vol. 6, nº 1 (Winter 2007–8), pp. pp. 27–45.

Pinto, N. (2011a). *Facebook, Colaboradores e Empresa - o Triângulo Ético de Fronteiras (im)premeáveis*. Trabalho realizado para a disciplina de Ética e Responsabilidade Social na Gestão, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Pinto, N. (2011b). *Práticas RH que suscitam dúvidas Éticas: Serão as Tecnologias as Melhores Amigas da Gestão RH, e o Inimigo Público (ou Privado) do Colaborador?* Trabalho realizado para a disciplina de Ética e Responsabilidade Social na Gestão, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Pordata. (2012). *Duração média semanal do trabalho efectivo dos trabalhadores por conta de outrem: total e por sector de actividade económica - Portugal*. Obtido em 2012 de novembro de 17, de Pordata:

<http://www.pordata.pt/Portugal/Duracao+media+semanal+do+trabalho+efectivo+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+sector+de+actividade+economica-361>

Pordata. (2012). *Indicadores de fecundidade: Índice sintético de fecundidade e taxa bruta de reprodução - Portugal*. Obtido em 17 de novembro de 2012, de Pordata: <http://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+fecundidade+Indice+sintetico+de+fecundidade+e+taxa+bruta+de+reproducao-416>

Pordata. (2012). *População empregada: total e por sexo - Portugal*. Obtido em 17 de novembro de 2012, de Pordata: <http://www.pordata.pt/Portugal/Populacao+empregada+total+e+por+sexo-30>

Pordata. (2012). *Taxa bruta de natalidade em Portugal*. Obtido em 17 de novembro de 2012, de Pordata: <http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>

Powers, D. M. (1999). *Romance no escritório*. Obtido em 05 de janeiro de 2012, de CENTROATLANTICO.PT: <http://www.centroatl.pt/edigest/edsuplem/edicoesup/exec3vida1.html>

Quinn, R. E. (março de 1977). Coping with Cupid: The Formation, Impact and Management of Romantic Relationships in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 30-45.

Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH Editora.

Riach, K., & Wilson, F. (março de 2007). Don't Screw the Crew: Exploring the Rules of Engagement in Organizational Romance. *British Journal of Management*, Vol. 18, pp. 79-92.

Silva, A. d. (3 e 4 de julho de 2008). *Dilemas éticos e o processo de tomada de decisão em unidades de cuidados intensivos*. Obtido em 10 de Outubro de 2011, de V Encontro Luso Brasileiro de Bioética: <http://www.porto.ucp.pt/lusobrasileiro/actas/Amélia%20Rego.pdf>

Sternberg, R. J. (1997). Construct validation of a triangular love scale. *European Journal of Social Psychology*, Vol. 27, pp. 313-335.

Sumita, E. T., Paiva, M. A., Silva, M. A., Barros, P. S., Ferigato, R. M., & Russo, R. A. (2003). *A Prevenção de Perdas no Pequeno e Médio Varejo Supermercado*. Obtido em 23 de novembro de 2011, de Graigire: [http://www.graigire.com.br/noticias/MONOGRAFIA\\_PREVENCAO\\_DE\\_PERDAS\\_NOS\\_SUPER\\_MERCADOS.pdf](http://www.graigire.com.br/noticias/MONOGRAFIA_PREVENCAO_DE_PERDAS_NOS_SUPER_MERCADOS.pdf)

Tripodi. (1975). *A análise da Pesquisa Social*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Alves.

Williams, C., Giuffre, P., & Dellinger, K. (1999). Sexuality in the workplace: Organizational control, sexual harassment, and the pursuit of pleasure. *Annual Review of Sociology*, Vol.25, pp. 73-93.

## **Anexo I - Instrumento de recolha de dados**

### **Guião de Entrevista**

---

**Nome:**

**Data:**

**Duração da entrevista:**

**Idade:**

**estado civil:**

**Formação Académica:**

**Função atual:**

**Antiguidade na Organização:**

---

#### **Para os entrevistados diretamente envolvidos num romance organizacional**

1. Onde se conheceram
2. Comunicaram a quem?
  - 2.1. Sentiu-se prejudicado por isso?
  - 2.2. Em que medida a decisão de comunicar/ não comunicar alterou alguma coisa no local de trabalho?
3. Qual a reação dos colegas?
  - 3.1. O facto de manter um relacionamento com um colega, interfere de alguma forma no seu relacionamento interpessoal com os demais colegas de trabalho?
  - 3.2. Exemplos ilustrativos
4. Quais os impactos pessoais e profissionais acarretados, pelo facto de trabalharem na mesma empresa?
  - 4.1. Prejudicou a carreira de algum, ou de ambos?
5. Existem questões acrescidas no caso de relacionamentos de diferentes níveis hierárquicos?
  - 5.1. Impactos nas equipas?
6. Que fatores da organização e da sua envolvente é que podem favorecer os romances entre colaboradores?
  - 6.1. Acha que passa demasiadas horas de trabalho na organização?
7. Tem algum tipo de cautela na utilização das Redes Sociais, quando na sua rede de contactos existem elementos pertencentes à sua organização?

**Para os colegas que lidam diretamente com os elementos envolvidos num romance organizacional**

1. Existem muitos relacionamentos “amorosos” para além dos que a organização sabe?
2. Porque é que uns comunicam à organização, e outros não?
  - 2.1. Que receios?
3. O facto de trabalhar diariamente com um colega que mantém um relacionamento com outro colega, interfere de alguma forma no vosso relacionamento interpessoal?
  - 3.1. Tem cuidados acrescidos?
  - 3.2. Que tipos de impactos profissionais poderão daí advir?
  - 3.3. Um relacionamento entre dois colegas pode de alguma forma prejudicar os restantes elementos da organização?
4. Já alguma vez sentiu alguém ser beneficiado pelo facto de manter um romance organizacional?
  - 4.1. Existe favorecimento nos romances organizacionais hierárquicos?
    - 4.1.1. Gostaria de trabalhar numa equipa onde o líder e um membro da equipa tivessem um relacionamento?
5. Dos dois elementos intervenientes na relação, quem é normalmente o elo mais fraco?

**Para todos os entrevistados**

1. Qual a reação da organização quando lhe é dado o conhecimento do relacionamento?
  - 1.1. Facilita/ dificulta/ abstém-se?
  - 1.2. É um problema?
  - 1.3. Exemplos ilustrativos
  - 1.4. O que faz ou pode fazer a organização em relação ao colaborador, aquando da tomada de conhecimento?
    - 1.4.1. É legítimo esse nível de atuação?
2. Qual a altura certa para dar conhecimento à organização?
3. Conhecimento ao departamento de recursos humanos:
  - 3.1. É obrigatório?

- 3.2. Porquê?
- 3.3. Com que objetivo?
- 3.4. Quais os benefícios dessa comunicação?
- 3.5. Há pressão para o fazer?
- 3.6. Quais as vantagens/desvantagens de fazer esta comunicação?
- 4. Que efeitos poderá ter um relacionamento entre colaboradores para a Organização e para os próprios colaboradores?
  - 4.1. Positivos
  - 4.2. Negativos
- 5. Existem regras que a organização possua?
  - 5.1. Todos os colaboradores sem exceção são submetidos a essas regras?
    - 5.1.1. Em função do género?
    - 5.1.2. Em função do nível hierárquico?
  - 5.2. Regras escritas?
  - 5.3. Implícitas ou explícitas?
- 6. Em que medida são discutidos os romances organizacionais na empresa?
- 7. A organização interfere na vida privada dos colaboradores ao querer controlar estes relacionamentos?
  - 7.1. São claras as fronteiras entre o que é o trabalho e o que é a vida privada?
  - 7.2. Tudo o que acontece na organização pertence à esfera profissional?
  - 7.3. Ou pode haver aspetos do dia-a-dia do trabalho que podem pertencer à esfera pessoal?
  - 7.4. Exemplos ilustrativos de comportamentos, eventos ou acontecimentos que ocorram no local de trabalho, mas que possam pertencer à sua vida privada.
- 8. Tem dificuldades da conciliação da sua vida profissional vs pessoal?
  - 8.1. Exemplos ilustrativos
- 9. A organização valoriza o relacionamento interpessoal entre os colaboradores?
  - 9.1. De que forma?
  - 9.2. Promove habitualmente convívios entre os colaboradores fora do horário/ local de trabalho?
  - 9.3. Promove atividades de desenvolvimento do espírito de equipa/ camaradagem entre colaboradores?

## **Anexo II - Procedimento de administração do estudo**

E-mail enviado para todos os colaboradores entrevistados (através do e-mail da Faculdade de Economia da Universidade do Porto), como primeira abordagem:

*Boa tarde Carla,*

*Estou no 2º e último ano do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, pela Faculdade de Economia do Porto. Este 2º Semestre do último ano, é dedicado à elaboração da Tese de Mestrado.*

*Este tipo de trabalho implica, para além de muita pesquisa bibliográfica, uma parte empírica que pressupõem a recolha de dados no terreno. E é aqui que a Carla entra ... “Porquê eu?”, está certamente a questionar-se!*

*Pelo tema que escolhi para a minha Tese: **a perspetiva dos colaboradores que mantêm uma “relação amorosa” com um colega de trabalho, e os impactos que isso possa causar nas suas vidas pessoais e profissionais**. Esta é uma área do comportamento organizacional muito atual, que ainda não é muito investigada, e que se insere numa das áreas dos recursos humanos mais sensíveis, já que as fronteiras de intervenção do gestor de recursos humanos têm limites cada vez mais permeáveis na reserva da vida privada dos seus colaboradores.*

*Precisava que me dispensasse cerca de 1 hora do seu tempo para me conceder uma entrevista. Este pedido é completamente independente da empresa onde trabalha (é um investimento pessoal na minha formação), e por isso sugiro que falemos num local à sua escolha, fora da loja onde trabalha, e fora do seu horário de trabalho. Esta minha preocupação prende-se essencialmente com a importância de que perceba que o meu papel vai ser apenas e só de entrevistadora, e que não seja confundido com algum tipo de interesse da empresa. Uma coisa nada tem a ver com a outra!*

*Aliás, a confidencialidade é completamente garantida!... Nunca será revelada a identidade dos entrevistados, nem mesmo a organização em que trabalham. Acha que me pode ajudar? Se sim, quando é que poderíamos falar?*

*Obrigada pelo seu tempo, independentemente da resposta...*

*Melhores cumprimentos,*

*Nazaré Pinto*

**Anexo III - Quadros e Figuras de resultados não incluídos no texto****Quadro 4 – População empregada em Portugal: total e por sexo (Pordata, 2012)**

Indivíduo - Milhares

	Sexo					Var (pp)
	Total	Masculino	Feminino	% Masculino	% Feminino	
1974	3694,0	2227,5	1466,5	60,30%	39,70%	20,60%
1975	3724	2280	1444	61,22%	38,78%	22,45%
1976	3789	2332,5	1456,5	61,56%	38,44%	23,12%
1977	3784	2331	1453	61,60%	38,40%	23,20%
1978	3772	2339,5	1432,5	62,02%	37,98%	24,05%
1979	3853	2357	1496	61,17%	38,83%	22,35%
1980	3925	2400,5	1524	61,17%	38,83%	22,33%
1981	3969	2386,5	1582,5	60,13%	39,87%	20,26%
1982	3959	2375,5	1583	60,01%	39,99%	20,02%
1983	4353	2637,5	1715	60,60%	39,40%	21,19%
1984	4288	2588	1700,1	60,35%	39,65%	20,71%
1985	4270	2562,6	1706,9	60,02%	39,98%	20,04%
1986	4289	2569	1720,1	59,90%	40,10%	19,79%
1987	4406	2601,9	1803,9	59,06%	40,94%	18,11%
1988	4513	2639,3	1873,6	58,48%	41,52%	16,97%
1989	4613	2688,8	1924,4	58,29%	41,72%	16,57%
1990	4718	2723,7	1993,8	57,74%	42,26%	15,47%
1991	4857	2764,3	2093,2	56,91%	43,09%	13,82%
1992	4543	2548,7	1994,4	56,10%	43,90%	12,20%
1993	4458	2486	1971,6	55,77%	44,23%	11,54%
1994	4449	2472,7	1976,4	55,58%	44,42%	11,15%
1995	4416	2447,5	1968,4	55,42%	44,58%	10,85%
1996	4445	2458,9	1986	55,32%	44,68%	10,64%
1997	4530	2495,8	2034,6	55,09%	44,91%	10,18%
1998	4844	2694,4	2149,4	55,63%	44,37%	11,25%
1999	4910	2709,2	2201,1	55,17%	44,83%	10,35%
2000	5021	2765,2	2255,7	55,07%	44,93%	10,15%
2001	5112	2809,7	2302	54,97%	45,03%	9,93%
2002	5137	2816,4	2320,9	54,82%	45,18%	9,65%
2003	5118	2787,1	2330,9	54,46%	45,54%	8,91%
2004	5123	2784,2	2338,6	54,35%	45,65%	8,70%
2005	5123	2765,4	2357,2	53,98%	46,02%	7,97%
2006	5160	2789,7	2369,8	54,07%	45,93%	8,14%
2007	5170	2789,3	2380,4	53,95%	46,05%	7,91%
2008	5198	2797,1	2400,7	53,81%	46,19%	7,63%
2009	5054	2687,6	2366,5	53,18%	46,82%	6,35%
2010	4978	2644,5	2333,6	53,12%	46,88%	6,25%
2011	4837	2574,5	2262,5	53,23%	46,77%	6,45%

Fonte de Dados:

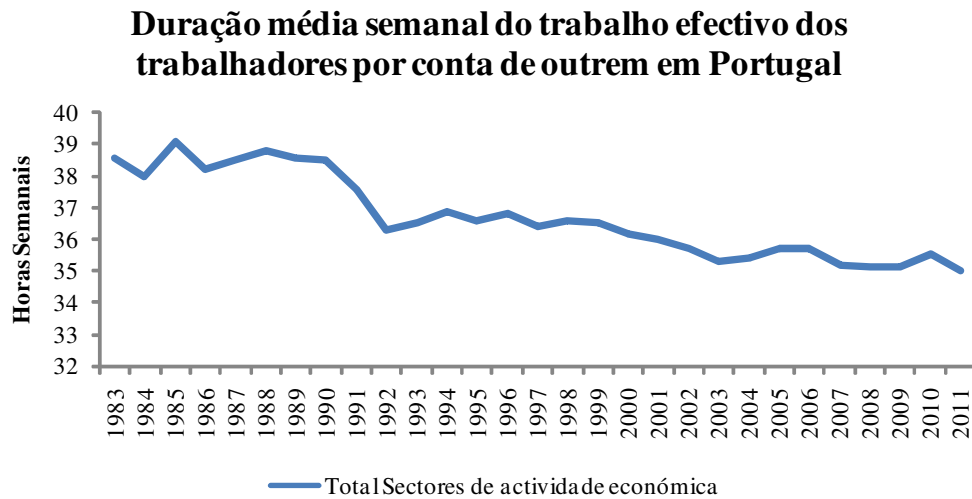
INE - Inquérito ao Emprego

Fonte: PORDATA

Última actualização: 2012-02-20 10:15:59



**Quadro 5 - Duração média semanal do trabalho efectivo dos trabalhadores por conta de outrem (Pordata, 2012)**



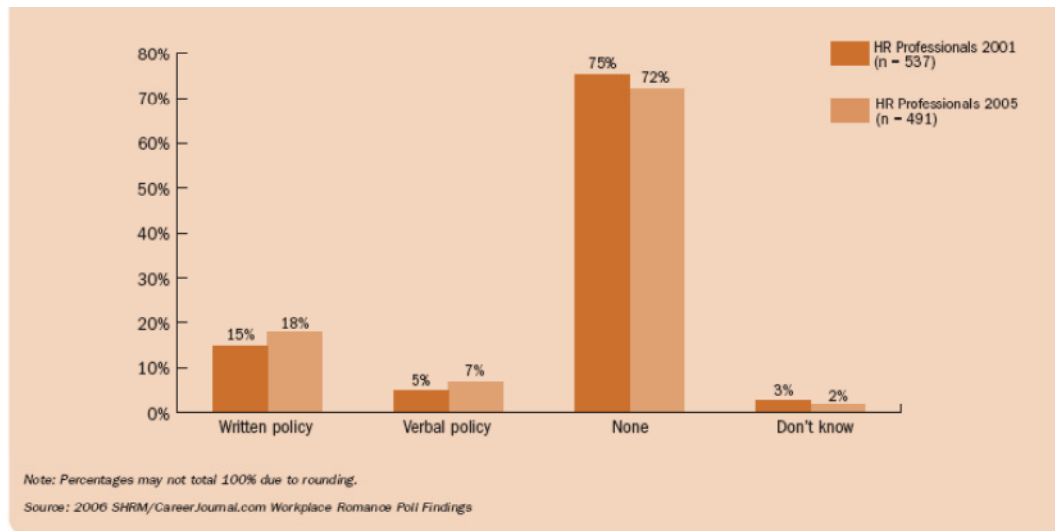
Fonte de Dados:

INE - Inquérito ao Emprego

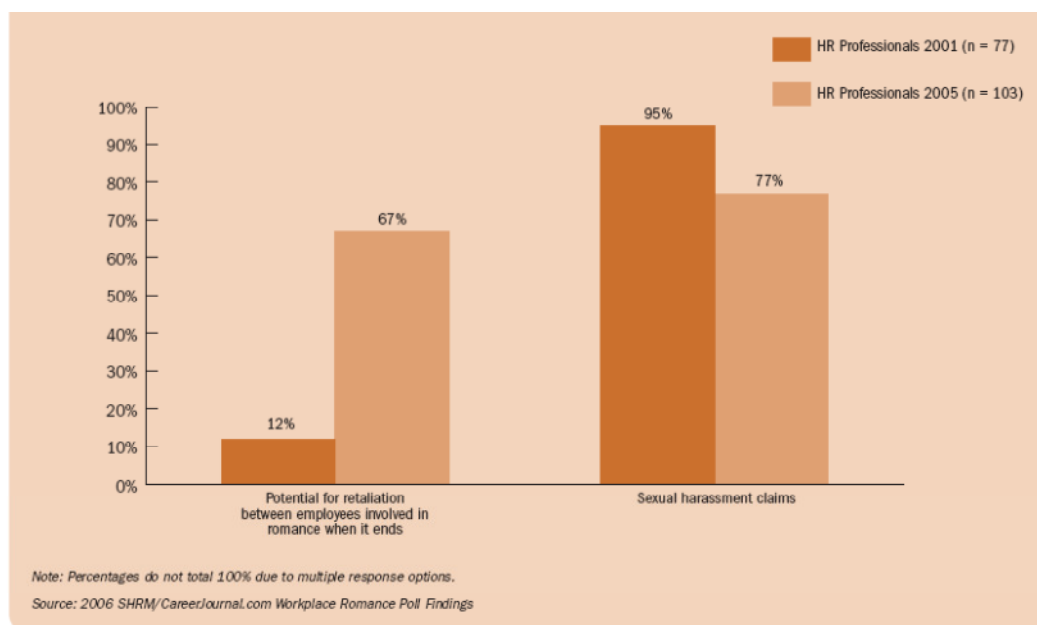
Fonte: PORDATA

Última actualização: 2012-06-29 15:23:04

**Quadro 6- Existência de política do romance organizacional (Parks, 2006)**



**Quadro 7 – Motivos porque os romances organizacionais são proibidos ou desencorajados (Parks, 2006)**



**Quadro 8 – Taxas Brutas de Natalidade da Organização X vs Portugal**

Ano	Nº nascimentos org.X (Acm)	Nº colab. org.X (Acm)	Taxa bruta natalidade org.X	Nº nascimentos romance organizacional (Acm)	Nº colab. romance organizacional na org.X (Acm)	Taxa bruta natalidade romance organizacional na org.X	Nº de filhos por mulher com romance organizacional	Taxa bruta natalidade Portugal (Pordata, 2012)
1994	48	3254	1,5%	2	17	11,8%	0,2	10,9%
1995	113	2991	3,8%	8	27	29,6%	0,6	10,7%
1996	194	2649	7,3%	12	50	24,0%	0,5	11,0%
1997	288	2702	10,7%	20	62	32,3%	0,6	11,2%
1998	387	4344	8,9%	32	85	37,6%	0,8	11,2%
1999	521	4957	10,5%	48	108	44,4%	0,9	11,4%
2000	636	5247	12,1%	62	137	45,3%	0,9	11,7%
2001	788	5564	14,2%	72	168	42,9%	0,9	11,0%
2002	955	5853	16,3%	84	204	41,2%	0,8	11,0%
2003	1152	6187	18,6%	108	234	46,2%	0,9	10,8%
2004	1374	6396	21,5%	136	256	53,1%	1,1	10,4%

<b>2005</b>	1586	6475	24,5%	158	285	55,4%	1,1	10,4%
<b>2006</b>	1813	6558	27,6%	190	309	61,5%	1,2	10,0%
<b>2007</b>	2029	7115	28,5%	238	357	66,7%	1,3	9,7%
<b>2008</b>	2306	7979	28,9%	278	383	72,6%	1,5	9,8%
<b>2009</b>	2614	9378	27,9%	322	418	77,0%	1,5	9,4%
<b>2010</b>	2999	9210	32,6%	386	438	88,1%	1,8	9,6%
<b>2011</b>	3381	8702	38,9%	440	450	97,8%	2,0	9,2%

**Quadro 9 – Índice sintético de fecundidade** - Número médio de crianças vivas nascidas por mulher em idade fértil (dos 15 aos 49 anos de idade), admitindo que as mulheres estariam submetidas às taxas de fecundidade observadas no momento. Valor resultante da soma das taxas de fecundidade por idades, ano a ano ou grupos quinquenais, entre os 15 e os 49 anos, observadas num determinado período (habitualmente um ano civil). O número de 2,1 crianças por mulher é considerado o nível mínimo de substituição de gerações nos países mais desenvolvidos. **(Pordata, 2012)**

Tempo	Indivíduo - Média
	Índice Sintético de Fecundidade
<b>1994</b>	1,44
<b>1995</b>	1,41
<b>1996</b>	1,44
<b>1997</b>	1,47
<b>1998</b>	1,48
<b>1999</b>	1,51
<b>2000</b>	1,56
<b>2001</b>	1,46
<b>2002</b>	1,47
<b>2003</b>	1,44
<b>2004</b>	1,4
<b>2005</b>	1,41
<b>2006</b>	1,36
<b>2007</b>	1,33
<b>2008</b>	1,37
<b>2009</b>	1,32
<b>2010</b>	1,37

Fonte de Dados:

INE - Indicadores Demográficos

Fonte: PORDATA

Última actualização: 2011-12-23

**Quadro 10 – Funções e “tipos” de Funções**

Nível das Categorias Profissionais APPED*	Funções CCT APED*	Tipo de Função
I	<b>Director (1 entrevistado)</b>	Chefias
II	<b>Director de loja (1 entrevistado)</b>	
III	Analista de sistemas A	
	Chefe de serviços	
	Supervisor de zona	
	Técnico licenciado A	
IV	Analista de sistemas B	
	<b>Chefe de departamento (4 entrevistados)</b>	
	Coordenador de loja	
	chefe de departamento de loja	
	Gestor de produto comercial A	
	Programador informático de 1ª	
	Técnico licenciado B	
V	<b>Chefe de sector (1 entrevistado)</b>	
	Chefe secção administrativo	
	Comprador	
	Encarregado (carnes)	
	Encarregado de armazém	
	Encarregado de loja A	
	Gestor de produto comercial B	
	Programador informático de 2ª	
	Secretário de administração	
	Supervisor de secção	
	Técnico licenciado C	
	Técnico/técnico administrativo A	
VI	Encarregado de loja B	
	<b>Chefe de secção (2 entrevistados)/operador encarregado</b>	
	Encarregado/chefe de snack	
	Oficial carnes principal	
	Secretário de direcção	
	Técnico/técnico administrativo B	
VII	Electricista principal	Não Chefias
	Escriturário principal	
	Fiel de armazém	
	Oficial carnes especializado	
	Operador principal	
	Panificador principal	
	Pasteleiro principal	
VII	Secretário	
	Subchefe de secção administrativo	
	Técnico/técnico administrativo C	
	Subchefe de secção	
VIII	Conferente	

	Cozinheiro especializado
	Decorador especializado
	Desenhador especializado
	Electricista especializado
	Empregado de mesa/bar/balcão/snack especializado
	escriturário especializado
	Motorista de pesados
	Oficial carnes 1ª
	Oficial serralheiro civil
	Oficial serralheiro mecânico
	Operador especializado
	Operador informático de 1ª
	Panificador especializado
	Pasteleiro especializado
	Telefonista/recepcionista especializado
	Vigilante especializado
IX	Cozinheiro de 1ª
	Decorador de 1ª
	Desenhador de 1ª
	Electricista de 1ª
	Empregado de mesa/bar/balcão/snack de 1ª
	Empregado de serviços externos de 1ª
	Escriturário de 1ª; motorista de ligeiros
	Oficial carnes 2ª
	<b>Operador de supermercado de 1ª (1 entrevistado)</b>
	Operador informático de 2ª
	Panificador de 1ª
	Pasteleiro de 1ª
	Telefonista/recepcionista de 1ª
	Vigilante de 1ª
X	Cozinheiro de 2ª
	Decorador de 2ª
	Desenhador de 2ª
	Electricista de 2ª
	Empregado de mesa/bar/balcão/snack de 2ª
	Empregado de serviços externos de 2ª
	Escriturário de 2ª
	Operador de armazém A
	Operador de supermercado de 2ª
	Operador informático estagiário
	Panificador de 2ª
	Pasteleiro de 2ª
	Telefonista/recepcionista de 2ª
	Vigilante de 2ª
XI	Auxiliar de cozinha
	Contínuo

	Guarda
	Operador de armazém b
	Paquete
	Praticante carnes 2º ano
	Servente/ajudante motorista
	Servente de limpeza
XII	Desenhador-ajudante do 2º ano
	Escriturário estagiário do 2º ano
	Operador ajudante do 2º ano
	Praticante carnes 1º ano
	Praticante de mesa/bar/balcão/snack do 2º ano
	Praticante de cozinha do 2º ano
	Praticante de electricista do 2º ano
	Praticante de padaria/pastelaria do 2º ano
XIII	Auxiliar de cozinha do 1º ano
	Desenhador-ajudante do 1º ano
	Escriturário estagiário do 1º ano
	Operador-ajudante do 1º ano
	Praticante de electricista do 1º ano
	Praticante de mesa/bar/balcão/snack do 1º ano
	Praticante de pastelaria/padaria do 1º ano

\*Fonte: (APED; FEPCES, 2010)

Quadro 11 – Dados demográficos dos entrevistados

Entrevistados	Categoria Profissional					Tipo Entrevistado			Idade
	Operador Superm. 1ª	Chefe Secção	Chefe Setor	Chefe Depart.	Diretor	Elemento casal	Colega	Repres. Org X	
E1	X					X			26
E2		X				X			39
E3			X			X			39
E4		X				X			40
E5				X		X			45
E6				X		X			35
E7					X	X			35
<b>Subtotal romance org.</b>	1 14%	2 29%	1 14%	2 29%	1 14%	7 100%			37
E8				X			X		35
E9				X			X		35
<b>Subtotal colegas</b>				2 100%			2 100%		35
E10					X			X	52
<b>Total entrevistados</b>	1 10%	2 20%	1 10%	4 40%	2 20%	7 70%	2 20%	1 10%	38,1

Entrevistados	Género		Formação		Estado Civil				Nº Filhos		Antiguidade na empresa (anos)	Duração da entrevista
	M	F	Secundário	Licenciatura	Casado	Solteiro	Divorciado	União facto	Romance Organizacional	Colegas		
E1		X	X		X				0	0	7	1:00:00
E2		X		X	X				2	0	16	1:20:00
E3	X			X			X	X	1	2	17	0:45:24
E4		X	X				X		1	0	19	1:00:00
E5		X		X	X				1	0	21	0:57:12
E6		X		X				X	0	0	6	1:27:00
E7	X		X					X	0	0	8	1:23:00
<b>Subtotal romance org.</b>	2 29%	5 71%	3 43%	4 57%	3 43%		2 29%	3 43%	0,71	0,29	13,43	1:07:31
E8		X		X	X				0	2	16	0:45:00
E9		X		X				X	0	0	7	1:02:30
<b>Subtotal colegas</b>		2 100%		2 100%	1 50%			1 50%	0	1	11,50	0:53:45
E10	X			X	X				0	2	24	1:56:24
<b>Total entrevistados</b>	3 30%	7 70%	3 30%	7 70%	5 50%		2 20%	4 40%	0,50	0,60	14,10	1:09:39

## **Anexo IV - Exemplos de políticas do romance organizacional**

### **Apêndice 1 – Política restritiva do romance organizacional (Amaral, 2006, p. 2)**

#### **Non-Fraternization**

[Employer] desires to avoid misunderstandings, actual or potential conflicts of interest, complaints of favoritism, possible claims of sexual harassment, and the employee morale and dissension problems that can potentially result from romantic relationships involving managerial and supervisory employees in the firm or certain other employees in the firm.

Accordingly, managers and supervisors are prohibited from fraternizing or becoming romantically involved with one another or with any other employee [employer]. Additionally, all employees, both managerial and non-managerial, may be prohibited from fraternizing or becoming romantically involved with other employees when, in the opinion of the firm, their personal relationships may create a conflict of interest, cause disruption, create a negative or unprofessional work environment, or present concerns regarding supervision, safety, security, or morale.

An employee involved with a supervisor or fellow employee should immediately and fully disclose the relevant circumstances to your supervisor or the Vice President so that a determination can be made as to whether the relationship violates this policy. If a violation is found, the [employer] may take whatever action appears appropriate according to the circumstances, up to and including transfer or discharge. Failure to disclose facts may lead to disciplinary action, up to and including termination.

(Anonymous, 2006).



## Apêndice 2 – Política suave do romance organizacional (Amaral, 2006, p. 3)

### Consensual Relationships

It is in the interest of the University to provide clear direction and educational opportunities to the University community regarding the professional risks associated with consensual romantic and/or sexual relationships where a definite power differential exists between the parties. These relationships are of concern for two primary reasons:

- **Conflict of Interest.** Conflicts of interest may arise in connection with consensual romantic and/or sexual relationships between faculty or other instructional staff and students, or between supervisors and subordinates. University policy and more general ethical principles preclude individuals from evaluating the work or academic performance of others with whom they have intimate familial relationships, or from making hiring, salary, or similar financial decisions concerning such persons. The same principles apply to consensual romantic and/or sexual relationships, and require at a minimum, that appropriate arrangements be made for objective decision-making with regard to the student, subordinate, or prospective employee.
- **Abuse of Power Differential.** Although conflict of interest issues can be resolved, in a consensual romantic and/or sexual relationship involving power differential, the potential for serious consequences remains. Individuals entering into such relationships must recognize that:
  - Reasons for entering such a relationship may be a function of the power differential;
  - Even in a seemingly consensual relationship where power differentials exists, there are limited after-the-fact defenses against charges of sexual harassment; and,
  - The individual with the power in the relationship will bear the burden of accountability.
  - Such a relationship, whether in a class or work situation, may affect the educational or employment environment for others by creating an appearance of improper, unprofessional, or discriminatory conduct.

(WIU, 2006).

Apêndice 3 – “Contrato do Amor” (Amaral, 2006, p. 6)

“Love Stipulation” – Acknowledge and Agreement

STIPULATION

The Parties stipulate that:

- A. Male employee is presently employed by [the Company] in the position of [position];
- B. Female employee is presently employed by [the Company] in the position of [position];
- C. Female employee is not presently, and has never been, under the direct supervision of male employee. Although the professional obligations and work responsibilities of male employee and female employee occasionally involve interaction on a professional level, the regular assignments and job tasks of male employee and female employee do not require, necessitate or provide occasion for such interaction;
- D. Male employee and female employee each, independently and collectively, desire to undertake and pursue a mutually consensual social and/or amorous relationship (“Social Relationship”) with the other;
- E. Male employee’s desire to undertake, pursue and participate in said Social Relationship is completely and entirely welcome, voluntary and consensual and is unrelated to the Company, male employee’s professional or work-related responsibilities or duties, or male employee’s and female employee’s respective positions in the Company or business relationship to each other. As of the date of this Acknowledgment and Agreement is executed by male employee, male employee agrees that nothing in any way related to, stemming from, or arising out of his relationship with female employee, be it their business-related interaction or their Social Relationship, constitutes, has resulted in, or has caused a violation of the Company’s Sexual Harassment Policy or any law or regulation;
- F. Female employee’s desire to undertake, pursue and participate in said Social Relationship [repeat paragraph E above, vice versa, to cover female employee];
- G. Male employee has entered into said Social Relationship after having discussed in depth with female employee the ramifications and implications of entering into a Social Relationship with a co-worker of female employee’s professional position and after having the opportunity to discuss such matters with counsel of choice or any other person of his choosing;
- H. [repeat paragraph G above, vice versa, to cover female employee];

## AGREEMENT

1. Male employee and female employee have, after reading this Acknowledgment and Agreement, carefully reviewed the Company's Sexual Harassment Policy, a copy of which is attached hereto. Male employee and female employee understand and agree to abide by and be bound by said Policy.  
  
[The agreement then requires then requires the signers to notify the company representative witnessing the agreement of any violations of the sexual harassment policy or related laws, or if the relationship is "negatively affecting in any way the terms and conditions" of their employment. But there are other options:]
2. If, for any reason, either employee does not believe that reporting said violation, suspected violation or incident to Company representative would result in a full and fair investigation and remedy, either employee may instead report said violation, suspected violation or incident to the Director of Human Resources of the Company. Said report may be written or verbal and should include details of the incident and names of witnesses.
3. The Company shall immediately and impartially investigate said violation, suspected violation or incident and take any and all appropriate remedial action, up to and including termination, pursuant to established Company policy and law. Remedial action will be commensurate with the circumstances. Appropriate steps will also be taken to deter any future violations or incidents.
4. Male employee and female employee understand and agree that conduct or speech in the workplace which is sexual or amorous may be objectionable or offensive to others. Therefore, male employee and female employee agree not to engage in such conduct on Company property or when performing work-related tasks in public areas. Such prohibited conduct includes, but is not limited to, the following: holding hands or touching in an affectionate or sexually suggestive manner; kissing or hugging; romantic or sexually suggestive gestures; romantic or sexually suggestive speech or communications, whether oral or written; and display of sexually suggestive objects or pictures.
5. Male employee and female employee acknowledge and agree that he and she, respectively, has the right and ability to end said Social Relationship at any time without repercussion of any work-related nature, and without retaliation of any form by the other.
6. While the Social Relationship continues male employee and/or female employee will not request, apply for, seek in any way, or accept a direct supervisor or reporting relationship by or between female employee and male employee.
7. Male employee and female employee have executed and agree to be bound by the Company's Agreement to Abide by Arbitration Procedure which shall set forth the exclusive remedy for, and shall constitute the exclusive forum for resolution of, any and all disputes which arise or may arise out of the Social Relationship and any claims of harassment, discrimination or retaliation by or between male employee and female employee;
8. The Parties, having read all the foregoing, including attachments, and having been notified of the right to seek the advice of counsel and having understood and agreed to the terms and conditions of the Acknowledgment and Agreement, do hereby execute said Acknowledgment and Agreement by affixing their signatures hereto.

(Kuntz, 1998).